

Harter Josef

# **Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeitermotivation.**

eingereicht als

## **DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen**

**St. Andrä, 2016**

**Erstprüfer: Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Andreas Hollidt**

**Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling**

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: 16.09.2016

## **Bibliographische Beschreibung:**

Harter, Josef:

Einfluss von Führungskräften auf die Mitarbeitermotivation. - 2016. - 75 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen,

Diplomarbeit, 2016

## **Referat:**

Ziel dieser Diplomarbeit ist es herauszufinden, ob eine nachhaltige Mitarbeitermotivation durch eine gezielte Führung des Personals erreicht werden kann. Dabei wird zum einen ein Überblick über Begrifflichkeiten, mögliche Motivationstheorien und Grundlagen der Führung gegeben und zum anderen wird im Speziellen die Führung als Basis der Motivation von Mitarbeitern näher betrachtet.

Es wird dabei untersucht, welche Art des Führungsstils (Führungsverhalten) der Richtige ist und welche wichtige Rolle dabei die Kommunikation und Information spielt. In der Folge werden Problematiken und Risiken aber auch Lösungsvorschläge und Gestaltungsmöglichkeiten aus der Praxis näher erläutert bzw. analysiert.

Im Anschluss daran soll eine empirische Untersuchung in Form einer Befragung von Mitarbeitern Aufschluss darüber geben, inwiefern sich die Führung eines Unternehmens bzw. deren Führungskräfte, auf die Motivation auswirken.

Im letzten Kapitel der Zusammenfassung der Diplomarbeit, werden der Gang der Untersuchung und die wesentlichen Ergebnisse noch einmal kurz dargestellt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung .....	3
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	4
<b>2 Begriffsdefinitionen und Erläuterungen.....</b>	<b>6</b>
2.1 Motiv und Bedürfnis .....	6
2.2 Motivation .....	8
2.2.1 Intrinsische Motivation.....	10
2.2.2 Extrinsische Motivation.....	10
2.3 Anreizsysteme .....	11
2.3.1 Materielle Anreizinstrumente .....	11
2.3.2 Immaterielle Anreizinstrumente .....	12
<b>3 Motivationstheoretische Ansätze / Grundlagen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Inhaltstheorien der Motivation .....	13
3.1.1 Motivationstheorie nach Abraham Maslow .....	14
3.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	16
3.2 Prozesstheorien der Motivation.....	17
3.2.1 Die VIE-Theorie von Vroom.....	18
3.2.2 Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler .....	20
<b>4 Grundlagen / Theorien der Führung von Mitarbeitern.....</b>	<b>22</b>
4.1 Definition des Begriffes Führung .....	22
4.2 Definition des Begriffes Führungskraft .....	22
4.3 Führungsstiltypologien und Führungsverhalten.....	23
4.4 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin.....	26
4.4.1 Autoritärer Führungsstil .....	26

4.4.2 Kooperativer Führungsstil .....	28
4.4.3 Laissez Faire Führungsstil .....	29
4.5 Traditionelle Führungsstile nach Max Weber .....	30
4.5.1 Autokratischer Führungsstil .....	30
4.5.2 Patriarchalischer Führungsstil .....	30
4.5.3 Charismatischer Führungsstil .....	31
4.5.4 Bürokratischer Führungsstil .....	31
4.6 Fazit zu den Führungsstilen .....	32
<b>5 Motivation durch Führungskräfte in der Praxis .....</b>	<b>33</b>
5.1 Problematiken und Risiken in der Praxis .....	33
5.1.1 Typen von Mitarbeiter - Menschenbilder .....	36
5.1.2 Verhalten von Führungskräften .....	39
5.2 Lösungsansätze / Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis .....	40
5.2.1 Anforderungen an Führungskräfte zur Motivation .....	41
5.2.2 Führungsstil und Vorbildfunktion .....	44
5.2.3 Motivation durch Kommunikation und Information .....	47
<b>6 Empirische Untersuchung .....</b>	<b>50</b>
6.1 Grundlagen / Erläuterung der Mitarbeiterbefragung .....	50
6.2 Auswertung / Darstellung der Ergebnisse der Befragung .....	51
6.3 Analyse / Schlussfolgerungen der Ergebnisse .....	59
6.4 Erkenntnisse / Ausblick / Handlungsempfehlungen .....	72
<b>7. Zusammenfassung .....</b>	<b>73</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>76</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>82</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>85</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Intrinsische und Extrinsische Motivation.....	9
<b>Abbildung 2:</b> Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow.....	14
<b>Abbildung 3:</b> Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg.....	16
<b>Abbildung 4:</b> Motivationsmodell nach Porter und Lawler.....	20
<b>Abbildung 5:</b> Schema Führungsstil und Führungsverhalten.....	23
<b>Abbildung 6:</b> Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt.....	24
<b>Abbildung 7:</b> Managerial Grid nach Blake/Mouton.....	25

# Abkürzungsverzeichnis

<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d. h.</b>	das heißt
<b>ERG-Theorie</b>	Existence needs / Relatedness needs / Growth needs (Existenz- Beziehungs- Wachstumsbedürfnisse)
<b>GmbH &amp; Co. KG</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
<b>u. a.</b>	unter anderem / und andere
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>u. v. a. m.</b>	und viele andere mehr
<b>VIE-Theorie</b>	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
<b>z. B.</b>	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Thematik der Motivation von Mitarbeitern<sup>1</sup>. Die Mitarbeitermotivation ist eine der wichtigsten Aufgaben in Unternehmen, denn nur motiviertes Personal kann die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt dabei an der motivationsorientierten Führung des Personals.

Motivationsorientierte Führung bedeutet, dass durch Berücksichtigung der zentralen Motive der Mitarbeiter, die Führungsziele effektiver und schneller erreicht werden können.<sup>2</sup> Nachfolgend wird auf die Problemstellung und Zielsetzung bzw. Forschungsfrage dieser Diplomarbeit eingegangen und die Vorgehensweise beschrieben.

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

In verschiedensten Literaturen gibt es eine Vielzahl von Theorien, wie man Mitarbeiter nachhaltig motivieren und dadurch eine hohe Leistungsbereitschaft erzielen kann. Eine der wichtigsten Erkenntnisse daraus ist, wie Führungskräfte mit der Belegschaft eines Unternehmens umgehen, um sie zu motivieren.

In der Praxis ist eindeutig zu erkennen, das Unternehmen mit hoch qualifiziert ausgebildeten Vorgesetzten, ein hohes Potential an engagierten und motivierten Personal besitzen. Gut ausgebildete Führungskräfte wissen bzw. haben die entsprechenden Grundlagen, wie sie mit den Mitarbeitern umgehen müssen, um eine hohe Motivation zu erreichen. Dies mag im ersten Moment recht einfach klingen, ist aber in der Realität keine sehr einfache Aufgabe und ist für manche Führungskräfte eine richtige Herausforderung.

Grundsätzlich muss man sich dabei die Fragen stellen, was es bedeutet Menschen zu führen und welche Eigenschaften machen eine gute Führungskraft aus? Aufgrund verschiedenster Charaktere gibt es keinen Idealtyp des Führenden. Auch gibt es bei den Geführten

---

<sup>1</sup> Im Weiteren werden aus Einfachheitsgründen nur männliche Formen benutzt, wobei Vertreter des weiblichen und männlichen Geschlechts gemeint werden.

<sup>2</sup> Vgl. Ion, Brand (2009), S. 17.

verschiedenste individuelle Typen, die den jeweiligen Stil der Führungskraft dementsprechend anders aufnehmen bzw. akzeptieren.<sup>3</sup>

Führungskräfte können sowohl stur sein als auch flink und flexibel, sowohl selbstbewusst und eitel als auch bescheiden wirken. Es gibt also kein fertiges Rezept für eine Führungskraft. Jeder Vorgesetzte muss anhand seiner persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen seinen eigenen Führungsstil finden, um seine Mitarbeiter zu motivieren.

Viele weitere Tätigkeiten, wie Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen, planen, kontrollieren und organisieren gehören zu den Führungsaufgaben. Je nach Branche und Größe des Unternehmens variieren diese Aufgaben, sie haben aber eins gemeinsam: Führungskräfte beeinflussen das Verhalten anderer Menschen zur Erreichung gemeinsamer Ziele.<sup>4</sup>

Hinzu kommen noch die so rasch voranschreitende Globalisierung, der immer stärker werdende Wettbewerb und der Mangel an qualifiziertem Personal. Weitere Kriterien, wie die stark ansteigenden Rohstoffpreise und die steigenden Lohnkosten, zwingen die Unternehmen zu Rationalisierungsmaßnahmen. Um im Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, sind Anpassungsfähigkeit, Schnelligkeit und Erfahrung wesentliche Faktoren.

Aufgrund all dieser genannten Kriterien und durch die heute so schnellleibige Zeit, geraten immer mehr Mitarbeiter bei der Ausführung Ihrer Tätigkeiten gehörig unter Druck. Viele sind dadurch überfordert und können mit den daraus resultierenden stressigen Situationen nicht umgehen und werden krank. Der Mitarbeiter fällt somit für längere Zeit im Unternehmen aus, wodurch dem Unternehmen enorme Kosten entstehen, die sich nur sehr schwer kompensieren lassen. Deshalb ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter im Unternehmen mit ein zu beziehen und sie auch entsprechend zu fördern und vor allem zu motivieren.

Führungskräfte erkennen immer häufiger, dass zum Beispiel bei der Einführung neuer Arbeitsstrukturen Widerstände des Personals abgebaut werden müssen. Um die Einbeziehung der Mitarbeiter zu ermöglichen, gilt es Arbeitsbedingungen zu schaffen, die solchen Widerständen entgegenwirken. Im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeiten muss

---

<sup>3</sup> Vgl. Franken (2010), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

der Mensch gesehen werden. Motivation, Flexibilität und Kreativität sind in der heutigen Zeit wichtiger denn je.

Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein, ist ihre Nutzung eine aktuelle Herausforderung an Führungskräfte. Der Mensch soll letztendlich durch sein offensives Mitwirken im Unternehmen immer mehr an Bedeutung erlangen.

## **1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung**

Anhand dieser Arbeit soll eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie Führungskräfte mit Mitarbeitern umgehen müssen bzw. welche Art des Führens die Optimalste ist, um die Motivation in einem Unternehmen zu steigern.

Motivation ist eine Frage der richtigen Führung. Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und deshalb aus Perspektive von Führungskräften ein Hauptansatzpunkt. Es liegt also an der Führungskraft durch den Einsatz von geeigneten Methoden die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter entscheidend positiv zu fördern.

Die Frage einer jeden Führungskraft muss sein, was menschliches Handeln in Gang setzt und wie kann man es aufrechterhalten?<sup>5</sup>

Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, ein gesamtes Team oder einzelne Mitarbeiter zu motivieren und zur bestmöglichen Leistung zu führen. Gleichzeitig soll sie bestrebt sein, auch sich selbst anzutreiben und die gestellten Anforderungen zu erfüllen. Damit ist das Thema Motivation sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskraft sehr wichtig. Hinter den Fähigkeiten motivierend zu führen, steht eine Anzahl von Kompetenzen. Überzeugungskraft, Zielorientierung, Kritik- und Feedbackfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen sind dabei die Wichtigsten.<sup>6</sup>

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, erfolgreich zu sein. Um den Erfolg zu sichern, ist es wichtig, die Kunden zufrieden zu stellen und langfristig an das Unternehmen zu binden. In erster Linie kann neben der Produktqualität, die Zufriedenheit der Kunden durch

---

<sup>5</sup> Vgl. Niermeyer (2007), S. 19.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 11.



die Qualität der Dienstleistungen und damit durch das Verhalten der Mitarbeiter erreicht werden. Somit sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens die Mitarbeiter. Damit kommt den Führungskräften in Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu.

Aufgrund dessen soll diese Diplomarbeit dazu dienen, betroffene Personen (Führungskräfte) davon zu überzeugen, welchen wichtigen Stellenwert die motivationsorientierte Führung von Mitarbeitern bzw. der Umgang mit Menschen in einem Unternehmen hat.

Die Ausarbeitung dieser Arbeit hat zum Ziel, den Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Führungskraft und der Motivation von Mitarbeitern darzustellen. Des Weiteren sollen die dahingehenden Probleme dargestellt und deren Lösungsansätze aufgezeigt werden.

### **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Diese Diplomarbeit gliedert sich in sieben Abschnitte. Zunächst wird im ersten Kapitel anhand der Problemstellung und Zielsetzung die inhaltliche Ausrichtung dieser Diplomarbeit beschrieben, bzw. kurz dargestellt.

Um ein besseres Verständnis der Arbeit zu erzielen, werden im darauffolgenden Abschnitt zwei, neben den grundlegenden begrifflichen Definitionen, die Motivationsarten, sowie die Arten der Anreizsysteme materieller und immaterieller Art kurz vorgestellt.

Im dritten Abschnitt werden motivationstheoretische Ansätze und Grundlagen vorgestellt. Beginnend mit den Inhaltstheorien der Motivation, die sich vorwiegend mit der Motivation der Menschen beschäftigen und aufzeigen, welche Motive Menschen haben. Im Anschluss daran werden die Prozesstheorien der Motivation näher erläutert, die zeigen wollen, wie die Motive eines Menschen angeregt und beeinflusst werden können, um ein bestimmtes Verhalten auszulösen.

Des Weiteren werden im Kapitel 4 einige Begrifflichkeiten, Grundlagen und Theorien zur Führung (Führungsstil) von Mitarbeitern kurz beschrieben.

Im Kapitel 5, dem Praxisteil dieser Diplomarbeit, wird der Einfluss der Führungskräfte auf die Motivation der Mitarbeiter praxisbezogen bzw. aufgrund von Beobachtungen und Er-

führungswerten dargestellt. Es werden Problematiken und Risiken aus der Praxis aufgezeigt, sowie Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis veranschaulicht. Welchen bzw. ob die beiden Faktoren „Kommunikation und Information“ im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation einen Einfluss haben, wird ebenfalls in diesem Kapitel behandelt. Der Fokus liegt dabei in der kritischen Durchleuchtung der Umsetzung bestimmter Führungsverhalten von Vorgesetzten in der Praxis.

Im darauffolgenden Abschnitt 6, soll eine empirische Untersuchung durch die Befragung von Mitarbeitern in einigen Unternehmen darüber Aufschluss geben, inwiefern Führungskräfte durch ihr Führungsverhalten eine Steigerung der Motivation in Unternehmen beeinflussen können. Die daraus resultierenden Ergebnisse und Erkenntnisse werden entsprechend analysiert, ausgewertet und dargestellt.

Im siebenten und letzten Kapitel werden nochmals die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Diplomarbeit zusammengefasst.

## 2 Begriffsdefinitionen und Erläuterungen

Um in die Thematik einzuleiten und ein besseres Verständnis für diese Diplomarbeit zu erlangen, werden in diesem Kapitel einige grundlegende Begriffe wie Bedürfnis, Motiv und Motivation näher beschrieben. Des Weiteren wird erläutert, worin sich die intrinsische Motivation von der extrinsischen Motivation unterscheidet. Ebenso erfolgt eine kurze Beschreibung der Anreizsysteme materieller und immaterieller Art.

### 2.1 Motiv und Bedürfnis

Die beiden Begriffe Motiv und Bedürfnis sind sich sehr ähnlich. Es ist jedoch für den Themenbereich Motivation und dessen Verständnis wichtig, diese beiden Begriffe auch getrennt voneinander zu betrachten, da sie einander abhängig sein können.

#### Bedürfnis

**Bedürfnisse** sind Mangelercheinungen bei Menschen, die den Wunsch auslösen, diesen Mangel zu beseitigen. Bedürfnisse schaffen Wünsche der Menschen nach Nahrung, Kleidung, Wohnung usw. und werden damit zu Auslösern für wirtschaftliches Handeln.

**Bedürfnisse** wie Trinken, Essen oder Schlafen sind für den Menschen lebensnotwendig. Sie werden deshalb als **Existenzbedürfnisse** bezeichnet.

Darüber hinaus hat jeder Mensch weitere Wünsche wie z.B. Entspannung durch Fernsehen, Diskothek oder Sport. In unserer Gesellschaft werden auch Autos, Telefon, Reisen usw. als weitgehend selbstverständlich betrachtet. Sie gehören zu unserer Kultur und werden deshalb **Kulturbedürfnisse** genannt.

Das Bedürfnis nach teurem Schmuck oder einem Sportwagen sowie auch nach exklusiven Getränken wie Champagner usw., gehört zu den sogenannten **Luxusbedürfnissen**. Es handelt sich dabei um „entbehrliche Annehmlichkeiten“.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/beduerfnis-bedarf-nachfrage.php> (31.01.2016)

Die soeben dargestellten **Bedürfnisse** sind von Mensch zu Mensch verschieden. Sie können daher auch nur von einer einzelnen Person individuell befriedigt werden. Deshalb werden diese Bedürfnisse auch **Individualbedürfnisse** genannt. Die Bedürfnisse einer Gruppe oder Gemeinschaft wie z.B. einer Klasse, Gemeinde oder Stadt, werden als **Kollektivbedürfnisse** bezeichnet.<sup>8</sup>

Das kann z.B. das Bedürfnis nach Sicherheit sein, das der Staat mit Hilfe der Polizei befriedigt. Alterssicherung oder Gesundheitsfürsorge sind weitere Beispiele für Kollektiv- bzw. Sozialbedürfnisse.<sup>9</sup>

### Motiv

Der Begriff „**Motiv**“ stammt aus dem Lateinischen = „motus“ und bedeutet Antrieb, Bewegung. Motive sind Beweggründe des menschlichen Verhaltens und sie bestimmen das Handeln und Denken des Menschen. Bei einem Motiv geht es also darum, wie wichtig einer Person eine bestimmte Art von Zielen ist.

**Motive** stellen Konstrukte dar, die das Handeln von Personen verständlich machen sollen. Motive sind überdauernde Vorlieben und damit zeitstabile Merkmale von Menschen, die nicht direkt beobachtbar sind. Motive stellen die Neigung dar, konkrete Situationen negativ oder positiv zu beurteilen und sie dahingehend eher zu meiden bzw. aufzusuchen.<sup>10</sup>

### Man unterscheidet primäre und sekundäre Motive:<sup>11</sup>

- ⇒ **Primäre Motive** sind gleichzusetzen mit den biologischen, angeborenen Bedürfnissen des Menschen. Bei Nichtbefriedigung primärer Motive, kommt es zu körperlichen Mangelercheinungen. Zu primären Motiven zählen z.B. Durst, Hunger, Schlafbedürfnis, u.v.m.
- ⇒ **Sekundäre Motive** sind gelernte, erworbene Motive. Die Entstehung sekundärer Motive erfolgt im Laufe des Lebens durch Umwelteinflüsse wie Erfahrungen, Erziehung, zwischenmenschliche Beziehungen. Sekundäre Motive sind z. B. Bedürfnis nach Leistung, Erfolg, Anerkennung, Macht, usw. Bei unzureichender Befriedigung sekundärer Motive, kommt es zur Störung des psychischen Gleichgewichts.

---

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/beduerfnis-bedarf-nachfrage.php> (31.01.2016)

<sup>9</sup> Vgl. <https://prozubi.de/individual-und-kollektivbeduerfnisse> (31.01.2016)

<sup>10</sup> Vgl. <http://lexikon.stangl.eu/335/motiv/> (31.01.2016)

<sup>11</sup> Vgl. <http://motivation.psycho-wissen.net/primaere-und-sekundaere-motive/index.html> (31.01.2016)

Jeder Mensch hat zur Erreichung seiner Ziele bestimmte Motive. Diese Motive sind wiederum von Mensch zu Mensch verschieden, da jeder Mensch eine unterschiedliche Motivationsstruktur aufweist. Motive können zusammengefasst als Handlungsabsichten eines Menschen bezeichnet werden, die nicht direkt beobachtbar und auch nicht messbar sind. Motive können höchstens nur aufgrund der Beobachtung von bestimmten Verhaltensweisen der jeweiligen Person eruiert werden.

Die Begriffe, **Bedürfnis** und **Motiv** werden in der Literatur überwiegend synonym verwendet. Bedürfnisse wollen ein Ungleichgewicht wieder zum Gleichgewicht machen und wollen Befriedigung, z.B. Durst oder Hunger.

Im engeren Sinne verstanden, soll ein Bedürfnis einen Mangel beseitigen. Im weiteren Sinne, geht das Bedürfnis und Motiv durchaus ineinander über. Motive sind immer noch da, auch wenn gerade alle aktuellen Bedürfnisse im Sinne von Durst oder Hunger befriedigt sind.

## 2.2 Motivation

Der Begriff **Motivation** kommt von dem lateinischen Wort „movere“, welches mit „bewegen“ zu übersetzen ist.

Motivation weist also auf Bewegung, auf Antrieb hin. Motivation stellt einen lang anhaltenden Einsatz der Kräfte sicher und hilft, Erschöpfung und Müdigkeit zu überwinden. Motivation ist grundsätzlich dafür verantwortlich, dass Menschen auf dem Weg zum Ziel und beim Erreichen des Ziels Vorfreude, Erfüllung, Unsicherheit, Anspannung, aber auch Enttäuschung oder Angst erleben können.<sup>12</sup>

Des Weiteren bezeichnet Motivation Prozesse, bei denen bestimmte Motive aktiviert und in Handlungen umgesetzt werden. Die Motivation einer Person, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, hängt von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung ab.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Comelli, Rosenstiel, Nerdinger (2014), S. 1.

<sup>13</sup> Vgl. <http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/> (31.01.2016)

Menschen verbinden die unterschiedlichsten Dinge mit Motivation. Beispielsweise wird bei Mitarbeitern gerne von mangelnder Motivation gesprochen, wenn schlechte Arbeitsergebnisse erzielt werden. Durch Einführung eines Bonussystems, kann bzw. wird das Verhalten der Mitarbeiter dahingehend beeinflusst, dass dadurch die Leistung gesteigert werden kann. Motivation wird auch sehr oft als innere Energiequelle angesehen, die zu bestimmten Verhaltensweisen antreibt.

Bei all diesen genannten Beispielen wird deutlich, dass Motivation unter anderem immer auf eine Art des Verhaltens zurückgeführt werden kann.

Beim Beispiel der schlechten Arbeitsleistung wird somit das Ergebnis auf das Verhalten der Mitarbeiter zurückgeführt. Beim Bonussystem erfolgt die Leistungssteigerung dadurch, dass damit das Verhalten der Mitarbeiter positiv beeinflusst wird. Eigenes zielgerichtetes Verhalten lässt sich auf inneres Potential der jeweiligen Person zurückführen.

Zusammengefasst versteht man unter Motivation den Wunsch eines Menschen etwas aus-zuprobieren, zu gestalten oder zu bewirken, bzw. sich zu Entscheidungen und Handlungen zu entschließen, um so ein Ziel zu erreichen.

In der Literatur wird grundsätzlich zwischen **zwei Arten von Motivation** unterschieden:

Extrinsische Motivation (exogen)	Intrinsische Motivation (endogen)
<b>Belohnung von außen durch:</b>	<b>Befriedigung aus eigener Leistung:</b>
Lob und Anerkennung	Freude am Gestalten
Finanzielle Anreize	Freude an der Selbstverwirklichung
Beförderung	Freude an der Verantwortung
Konkretes Weiterbildungsangebot	Freude am Lernen
<b>Führungshandeln: Befördern und Belohnen</b>	<b>Führungshandeln: Fördern und Fordern</b>

**Abbildung 1: Intrinsische und Extrinsische Motivation**<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Quelle: <http://leadership-in-change.de/stellhebel-im-change-mitarbeitermotivation-und-der-gefaehrliche-effekt-der-materiellen-anreize/> (11.02.2016)

### 2.2.1 Intrinsische Motivation

Bei der **intrinsischen Motivation** werden u.a. Handlungen ausgeführt, weil sie Freude bereiten, die persönlichen Interessen befriedigen oder eine zu bewältigende Herausforderung darstellen. Es erfolgen Anreize von der jeweiligen Person von innen heraus.<sup>15</sup>

Die jeweilige Person bzw. der Mitarbeiter zieht also seine Motivation zum Beispiel aus der Zusammenarbeit mit Kollegen, der Arbeitsaufgabe oder dem Verhalten seines Vorgesetzten. Der Mitarbeiter handelt aus eigenem Antrieb, aus Interesse, Freude oder dem Wunsch, eine Tätigkeit bzw. Aufgabe optimal lösen zu können. Herausfordernde Tätigkeiten, Anerkennung oder Beliebtheitsgrad, sowie die Selbstverwirklichung sind typische intrinsische Motive. Grundsätzlich sind innere Anreize bei jedem Menschen vorhanden, jedoch in einer unterschiedlichen Ausprägung.

Die Motive (Lernmotive, Leistungsmotive, usw.) zum Handeln liegen also innerhalb der Person. Das Lernen sowie das Erbringen von Leistung gehören zu den Bedürfnissen der Menschen. Die aus der intrinsischen Motivation entstehende Handlung, dient der persönlichen Befriedigung des Menschen. Die Identifikation mit dem Unternehmen sowie mit deren Aufgaben und der Verfolgung gemeinsamer Ziele, sind weitere Faktoren intrinsischer Motivation. Der Mitarbeiter ist bestrebt, sein Bestes zu geben und seine Tätigkeiten bzw. Aufgaben voll zu beherrschen.<sup>16</sup>

### 2.2.2 Extrinsische Motivation

Die **extrinsische Motivation** wird durch Beeinflussung von außen hervorgerufen. Auslöser dafür sind also externe Anreize. Ein bestimmtes Verhalten wird ausschließlich erst dann gezeigt, wenn gewisse Vorteile (Belohnung) oder auch das Vermeiden von Nachteilen (Bestrafung) damit verbunden sind. Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation hält der Wirkungseffekt bei der extrinsischen Motivation bedeutend kürzer an. Beispiele für extrinsische Motivation sind u.a. Beförderung, Belobigung, Gehaltserhöhung, Macht, Status.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 74.

<sup>16</sup> Vgl. Franken (2010), S. 84.

<sup>17</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 75.

Im Vordergrund stehen äußere, nicht in der Aufgabe bzw. Tätigkeit selbst liegende Anreize, wie die Belohnung für eine bestimmte Leistung. Man spricht also von Tätigkeiten, die nicht zum Selbstzweck (z.B. Spaß) durch den Mitarbeiter ausgeübt werden. Der Mitarbeiter handelt, um eine von der Handlung abhängigen Konsequenz zu erlangen. Die Wirkung der extrinsischen Motivation wie z.B. einer Gehaltserhöhung ist jedoch nicht von langer Dauer. Im Moment der Erhöhung des Gehalts ist es für den Mitarbeiter motivierend, jedoch nimmt die Motivation nach einer bestimmten Zeit ab und der Mitarbeiter muss wieder neu motiviert werden.

## 2.3 Anreizsysteme

**Anreizsysteme** sind wichtige Führungsinstrumente eines jeden Unternehmens. Der Wunschtraum eines jeden Arbeitgebers sind topmotivierte Mitarbeiter. Motivierte Mitarbeiter arbeiten effizienter bringen mehr Leistung und sind zufriedener. Dies ist aber nicht selbstverständlich. Aus diesem Grund ist es für jeden Unternehmer sehr wichtig, seinen Mitarbeitern für ihren Einsatz und ihr Engagement, immer wieder mal zu danken. Dafür sind Anreizsysteme durchaus ein wirksames Mittel. Diese sogenannten Anreize sollen die Mitarbeiter nicht nur motivieren, sondern sie auch stärker an das Unternehmen binden.<sup>18</sup>

Zusammengefasst ist das allgemeine Ziel von betrieblichen Anreizsystemen, das Verhalten der Mitarbeiter zu steuern. Es soll damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter positiv beeinflusst werden. Einem Unternehmen stehen materielle und immaterielle Anreize zur Verfügung, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern bzw. zu steigern.

### 2.3.1 Materielle Anreizinstrumente

Die Gesamtheit, aller von einem Unternehmen angebotenen materiellen Belohnungen, wird als **materielle Anreizinstrumente** bezeichnet. Sie werden den Mitarbeitern für ihre erbrachten Leistungen zugestanden. Materielle Anreizsysteme setzen sich aus betrieblichen Erfolgsleistungen und Sozialleistungen, sowie aus Geld- und Lohnzahlungen zusammen.

---

<sup>18</sup> Vgl. Breit (2015), S. 126.



Beispiele für **materielle Anreizsysteme** sind:

- Grundgehalt
- Unfallversicherung
- Urlaub
- Altersversorgung
- Firmenwagen
- Mitarbeiterbeteiligung
- u.a.

### **2.3.2 Immaterielle Anreizinstrumente**

Neben den materiellen Anreizen gibt es in Unternehmen zur Motivation von Mitarbeitern auch eine Vielzahl von **immateriellen Anreizinstrumenten**. Zu den immateriellen Anreizen zählen diejenigen, die sich nicht in materiellen oder finanziellen Größen messen lassen. Immaterielle Instrumente sind also jene Mittel und Methoden, die zur Erhöhung des Antriebes der Mitarbeiter beitragen. Des Weiteren sollen sie zur Erreichung der Unternehmensziele dienen.

Das eindeutige Handeln ist die Grundlage dieser Form der Motivation von Mitarbeitern, welches dem Mitarbeiter eine klare Wertschätzung seiner Leistungen vermittelt.<sup>19</sup>

Beispiele für **immaterielle Anreizsysteme** sind:

- Führungsqualität / Führungsstil
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitsumfeld
- Arbeitsinhalt
- Handlungsfreiräume
- Information / Kommunikation
- u.a.

---

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.personal-wissen.net/mitarbeiterfuehrung/mitarbeitermotivation-eine-elementare-basis-fuer-erfolgreiche-mitarbeiterfuehrung-288/> (11.02.2016)

### 3 Motivationstheoretische Ansätze / Grundlagen

In diesem Kapitel werden **motivationstheoretische Ansätze** und **Grundlagen** vorgestellt. Beginnend mit den Inhaltstheorien der Motivation, welche sich vor allem mit den Motiven der Menschen beschäftigen, bis hin zu den Prozesstheorien der Motivation, die zeigen wollen, wie die Motive eines Menschen angeregt und beeinflusst werden können. Es ist jedoch nicht möglich, alle vorhandenen Theorien im Rahmen dieser Diplomarbeit vorzustellen, weswegen nur ein paar davon näher betrachtet bzw. erläutert werden.

#### 3.1 Inhaltstheorien der Motivation

Anhand von **Inhaltstheorien** kann erklärt werden, durch was bei Menschen Verhalten gezeigt und aufrechterhalten wird. Die Inhaltstheorien beschäftigen sich vorrangig mit Inhalt, Art und Wirkung von Bedürfnissen und Motiven von Menschen.<sup>20</sup>

Inhaltstheorien bestehen im Kern jeweils aus einer Klassifizierung der menschlichen Bedürfnisse. Es wird dabei versucht die Antriebsstruktur eines Individuums durch verschiedene Variablen zu erfassen.<sup>21</sup>

Diese **Inhaltstheorien** wollen verdeutlichen, was und welche Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren. Was veranlasst einen Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten und welche Motive wirken handlungsweisend.

Nachfolgend werden einige typische Inhaltstheorien aufgezählt, wobei nur die ersten beiden dargestellt bzw. näher beschrieben werden.

- ⇒ Motivationstheorie nach Abraham Maslow
- ⇒ Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg
- ⇒ Die ERG-Theorie von Alderfer
- ⇒ Mc Clellands Persönlichkeits- und Motivationstheorie

---

<sup>20</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 75.

<sup>21</sup> Vgl. Franken (2010), S. 87.

### 3.1.1 Motivationstheorie nach Abraham Maslow

Die **Bedürfnispyramide** nach **Abraham Maslow** ist das bekannteste Inhaltsmodell, die die Vielfalt menschlicher Bedürfnisse ordnet. Die menschlichen Bedürfnisse und Motive bilden jeweils die einzelnen Stufen der Pyramide und bauen hierarchisch aufeinander auf. Die Grundidee dieser Theorie lautet, dass unbefriedigte Bedürfnisse zu Handlungen führen.

Die folgende Abbildung zeigt die Maslowsche Bedürfnispyramide:

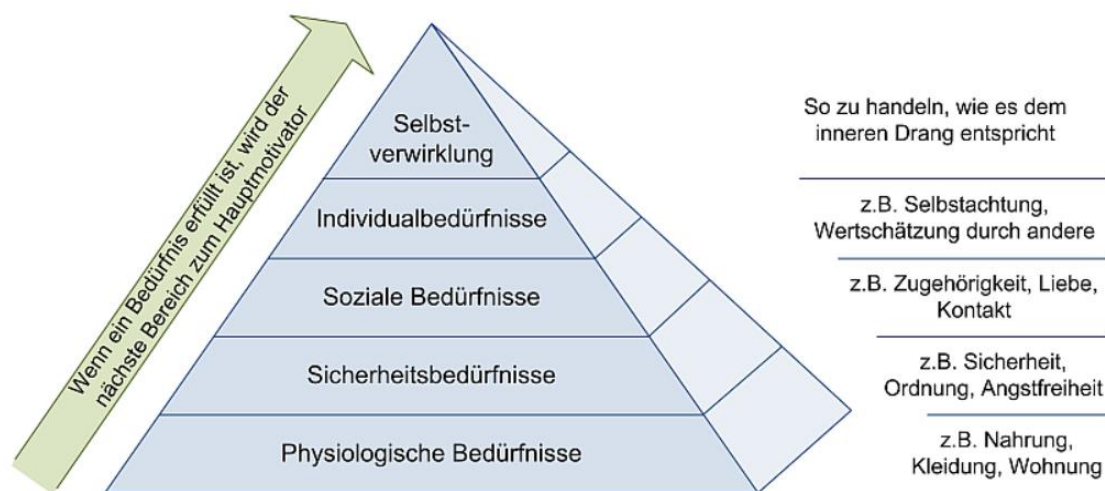


Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow<sup>22</sup>

#### Bedürfnisse der Bedürfnispyramide nach Maslow:<sup>23</sup>

##### ⇒ Physiologische Bedürfnisse

Grundvoraussetzung menschlicher Existenz ist die Befriedigung physiologischer Bedürfnisse. Diese Bedürfnisse befriedigen zunächst die Grundversorgung des Menschen. (Hunger, Durst, usw.)

##### ⇒ Sicherheitsbedürfnisse

Der Wunsch nach Abdeckung künftiger Lebensrisiken gehört in diese Bedürfniskategorie. Dazu zählen die Bedürfnisse nach Vorsorge und Schutz, wie z.B. die Arbeitsplatzsicherheit.

<sup>22</sup> Quelle: <http://www.peterjohann-consulting.de/index.php?menu-id=grafikdesmonats> (11.02.2016)

<sup>23</sup> Vgl. Wöhe, Döring (2013), S. 138.

⇒ **Soziale Bedürfnisse**

Nach der Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse und der Sicherheitsbedürfnisse treten die sozialen Bedürfnisse in den Vordergrund. Es geht dabei um den Wunsch, Geborgenheit und Schutz innerhalb einer Gruppe (Familie oder Freunde) zu finden.

⇒ **Bedürfnisse nach Wertschätzung**

Diese Bedürfnisse betreffen das Motiv nach Wertschätzung. Zum Beispiel in der Arbeitswelt geht es dabei um die Anerkennung durch Kollegen und Führungskräfte.

⇒ **Selbstverwirklichungsbedürfnisse**

Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung stehen in dieser Theorie an der Spitze der Hierarchie. Menschen streben nach Beschäftigungen, die auch ihren persönlichen Neigungen entgegenkommen.

Die stufenförmige Anordnung der Bedürfnisgruppen bewirkt nach Auffassung von Maslow, dass das jeweils höher stehende Bedürfnis erst an Bedeutung gewinnt, wenn darunterliegende Bedürfnisse grundsätzlich befriedigt sind.<sup>24</sup>

Diese fünf Bedürfniskategorien werden wiederum in Defizit- und Wachstumsmotive unterteilt. Zu den Defizitmotiven gehören von unten beginnend die ersten vier Bedürfniskategorien, welche nur bei Vorliegen eines Mangels aktiv werden. Die Bedürfnisse der Selbstverwirklichung gehören demzufolge zur Gruppe der Wachstumsmotive.<sup>25</sup>

Einer der Kritikpunkte an dem Modell ist, dass es durchaus Menschen gibt, die eine hohe Stufe erreichen, obwohl die darunterliegenden Bedürfnisse noch nicht vollständig befriedigt sind. Dies widerspricht dem Grundsatz von Maslow, dass höher stehende Bedürfnisse erst dann an Bedeutung gewinnen, wenn darunterliegende Bedürfnisse befriedigt sind. Des Weiteren besitzt nicht jeder Mensch in gleichem Maße das Bedürfnis, nach maximalem

---

<sup>24</sup> Vgl. Holtbrügge (2013), S. 16.

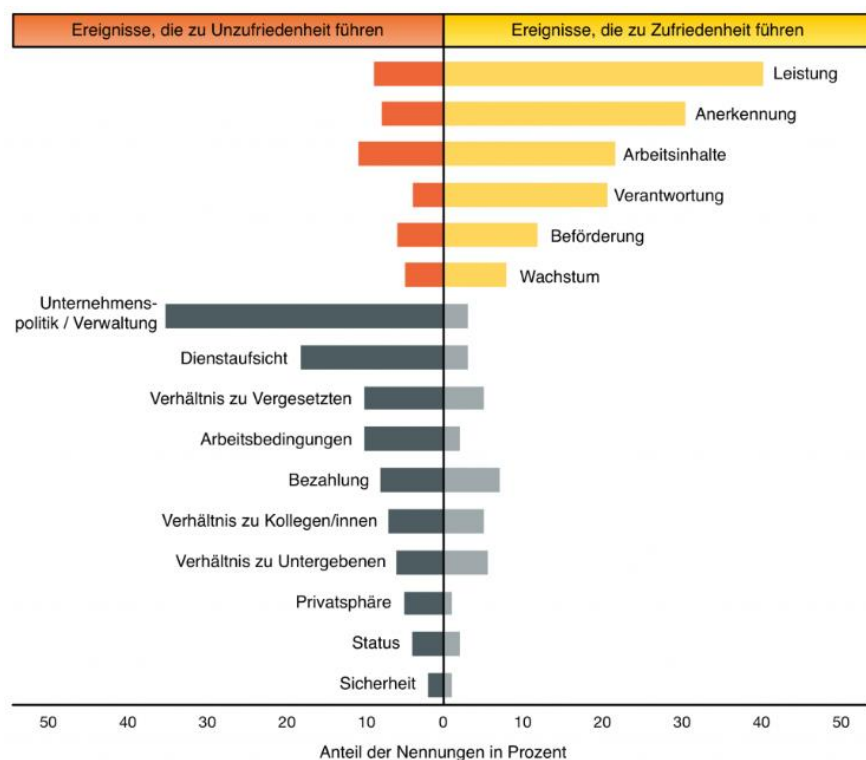
<sup>25</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 75.

Wachstum bis hin zur finalen Selbstentfaltung, weshalb dies ebenso als weiterer Kritikpunkt angesehen werden kann.<sup>26</sup>

### 3.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die **Zwei-Faktoren-Theorie** von **Herzberg** befasst sich mit Faktoren, die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit auslösen können. Dieser Theorie liegt das Ergebnis einer Studie zugrunde.

Durch umfangreiche Befragungen von Berufstätigen belegte Herzberg, dass im Grunde zwei Faktoren für die Arbeitsmotivation verantwortlich sind. Laut Herzberg sorgen für die Auslösung von Arbeitszufriedenheit „Motivatoren“ und für die Beseitigung von Arbeitsunzufriedenheit „Hygienefaktoren“.<sup>27</sup>



**Abbildung 3:** Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 75.

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 78, 79.

<sup>28</sup> Quelle: <http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/> (14.02.2016)

### **Hygienefaktoren:**

Laut Herzberg sind Hygienefaktoren jene Einflussfaktoren, die zwar keine Zufriedenheit herstellen, jedoch Unzufriedenheit verhindern können. Im Idealfall rufen sie „Nicht-Unzufriedenheit“ hervor. Von Mitarbeitern werden Hygienefaktoren als Grundvoraussetzung angenommen.<sup>29</sup>

### **Motivatoren**

Herzberg sieht Motivatoren als jene Faktoren, durch die Zufriedenheit erzeugt werden kann. Das Fehlen von Motivatoren führt zwangsläufig nicht zu Unzufriedenheit, sondern lediglich zu „Nicht-Zufriedenheit“. Diese Motivatoren sind für die Arbeitszufriedenheit von entscheidender Bedeutung und sind dabei eng an die Aufgaben eines Mitarbeiters geknüpft.<sup>30</sup>

Wie auch beim Motivationsmodell von Maslow gibt es auch bei Herzberg einige Kritikpunkte. Einer davon ist die Vernachlässigung situativer Einflüsse. Des Weiteren gibt es keine eindeutige Trennung zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren, wie dies auch die Abbildung 3 zeigt. Auch wurde die Befragung nur unter Ingenieure und Büroangestellte durchgeführt, was ihre Aussage relativiert.<sup>31</sup>

Um nachhaltige Zufriedenheit bei der Arbeit zu erreichen, sind den Mitarbeitern wirksame Motivatoren zu gewährleisten. Des Weiteren dürfen aber auch die Hygienefaktoren dabei nicht vernachlässigt werden.<sup>32</sup>

## **3.2 Prozesstheorien der Motivation**

**Prozesstheorien** versuchen zu verdeutlichen, wie Arbeitsmotivation unabhängig vom Inhalt angeregt und gefördert werden kann. Die Grundannahme dabei ist die Vorstellung vom „rationalen Menschen“, was die Anwendung dieser Theorien einschränkt.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 78.

<sup>30</sup> Vgl. ebenda, S. 79.

<sup>31</sup> Vgl. Franken (2010), S. 92.

<sup>32</sup> Vgl. Laufer (2013), S. 45.

<sup>33</sup> Vgl. Franken (2010), S. 97.

Der Fokus der Prozesstheorien richtet sich in erster Linie auf den Motivationsprozess. Anhand von Prozessmodellen kann erläutert werden, wie Motivation unabhängig von Bedürfnissen erzeugt wird und wie sie sich auf die Handlungen und das Verhalten von Menschen auswirkt.<sup>34</sup>

Um es präziser auszudrücken beschäftigen sich Prozesstheorien mit den Prozessen bzw. Vorgängen, die zwischen dem Motiv und dem aktiven Handeln stehen.<sup>35</sup>

Nachfolgend werden einige der wichtigsten Prozesstheorien aufgezählt. Wie auch bei den Inhaltstheorien werden auch hier nur die ersten beiden Theorien näher erklärt bzw. näher erläutert.

- ⇒ Die VIE-Theorie von Vroom
- ⇒ Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler
- ⇒ Balance-Theorie von Adams
- ⇒ Zieltheorie von Locke

### 3.2.1 Die VIE-Theorie von Vroom

Die Grundannahme der **VIE-Theorie** (Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie) von **Vroom** bildet die psychologisch orientierte ökonomische Entscheidungstheorie, wonach Menschen die Alternativen bzw. Verhaltensweisen auswählen, von denen sie vermuten, dass sie dadurch den maximalen Nutzen für sich erzielen.<sup>36</sup>

Die **VIE-Theorie** definiert also menschliches Verhalten als eine Entscheidung, die die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen voraussetzt und dabei stets darauf gerichtet ist, den subjektiv erwarteten Nutzen zu maximieren.

Der Mitarbeiter wird also motiviert sein, d. h. hohe Leistungen erbringen, wenn eine gute Arbeitsleistung zur erwünschten persönlichen Zielerreichung führt, bzw. wenn er diese Ziele (z.B. Prämie) als attraktiv und positiv für sich empfindet.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 82.

<sup>35</sup> Vgl. Franken (2010), S. 97.

<sup>36</sup> Vgl. Holtbrügge (2013), S. 20.

<sup>37</sup> Vgl. <http://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/VIE-Theorie-von-Vroom> (14.02.2016)

Die VIE-Theorie von Vroom betrachtet die drei Faktoren **Valenz**, **Instrumentalität** und **Erwartung** und deren Wirkung auf die Arbeitsmotivation:

⇒ **Valenz**

Vroom versteht unter Valenz oder Wertigkeit die subjektiv empfundene Bedeutung persönlicher Bedürfnisse für einen Menschen. Die persönlichen Bedürfnisse sind keineswegs personenunabhängig oder konstant, sondern variieren von Mensch zu Mensch sowie im Zeitverlauf.<sup>38</sup>

⇒ **Instrumentalität**

Mit Instrumentalität umschreibt Vroom die Erwartung, dass die vom Unternehmen gewährte Belohnung zur Befriedigung der persönlich als wichtig erachteten Bedürfnisse beiträgt (Zweck-Mittel-Denken).<sup>39</sup>

⇒ **Erwartung**

Durch Vroom wird die Erwartung in die Ergebnis-Folge-Erwartung und die Handlungs-Ergebnis-Erwartung unterschieden.

Die Ergebnis-Folge-Erwartung bezeichnet die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass die mit der Aufgabenerfüllung verbundene Belohnung von der Unternehmung auch tatsächlich gewährt wird.

Die Handlungs-Ergebnis-Erwartung ist die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass mit einem bestimmten Verhalten (Anstrengung) auch ein angestrebtes Ergebnis (Aufgabenerfüllung) erreicht werden kann.<sup>40</sup>

Die Kernaussage der **Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie** besteht darin, dass sich die Motivation zum Handeln eines Mitarbeiters schließlich aus dem Produkt der Valenz, der Instrumentalität und der Erwartung ergibt. Somit kann keine Arbeitsmotivation existieren, wenn einer dieser Faktoren nicht gegeben ist.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Holtbrügge (2013), S. 21.

<sup>39</sup> Vgl. ebenda.

<sup>40</sup> Vgl. ebenda.

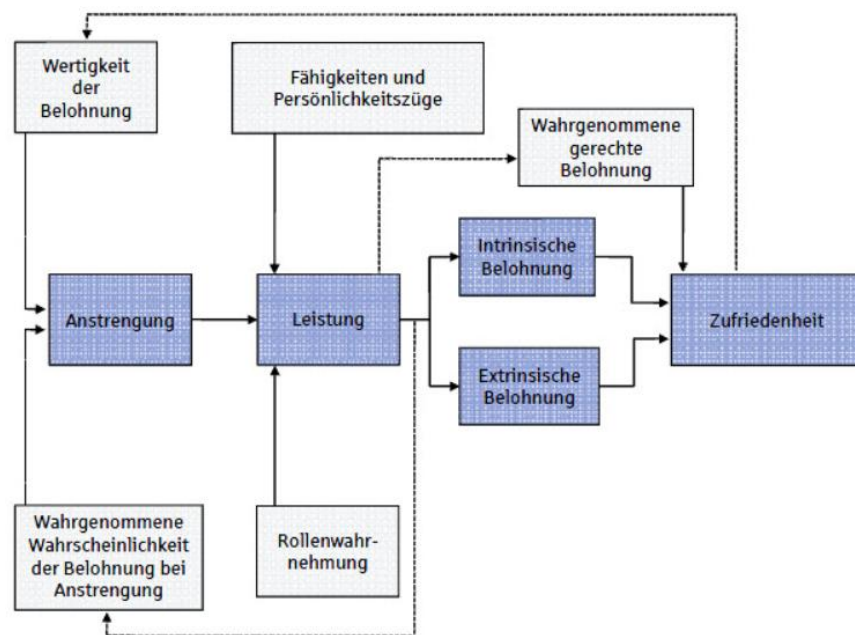
<sup>41</sup> Vgl. ebenda, S. 22.



### 3.2.2 Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler

Ausgangspunkt für das **Modell von Porter und Lawler** sind wiederum Valenzen und Erwartungen. Die zentralen Faktoren des Erwartungs-Wert-Modells von Porter und Lawler sind Anstrengung, Leistung, Belohnung und Zufriedenheit. Das Ziel dieser Theorie ist es, die komplexen Zusammenhänge zwischen den oben genannten Faktoren darzustellen. Diese Faktoren sind nicht unmittelbar, sondern durch Wahrscheinlichkeiten und Erwartungen miteinander verbunden.<sup>42</sup>

Abbildung 4 stellt diese Theorie bildlich dar. Der Mensch bzw. Arbeiter ist motiviert, wenn er danach strebt, die Belohnung zu erreichen. Wenn diese Belohnung keinen Wert für ihn hat, ist er nicht motiviert. Des Weiteren spielt der Erfolgsfaktor eine entscheidende Rolle.



**Abbildung 4:** Motivationsmodell nach Porter und Lawler<sup>43</sup>

⇒ **Anstrengung:**

Als Anstrengung wird die Intensität des Einsatzes von einem Mitarbeiter bei der Erfüllung der Aufgaben bezeichnet. Welches Ausmaß an Energie wird zur Erfül-

<sup>42</sup> Vgl. Franken (2010), S. 102.

<sup>43</sup> Quelle: [http://www.ichlerneonline.de/sites/default/files/theorie\\_lawler\\_porter.jpg](http://www.ichlerneonline.de/sites/default/files/theorie_lawler_porter.jpg) (24.02.2016)

lung einer Aufgabe aufgewendet, bzw. wie stark ist sein Wille, eine Arbeitsleistung einzubringen.<sup>44</sup>

⇒ **Leistung:**

Die Leistung ist das bewertete Ergebnis einer Arbeitshandlung von dem Unternehmen. Dieses hängt zudem von der Persönlichkeit, den Fähigkeiten sowie von der Rollenwahrnehmung des jeweiligen Mitarbeiters ab. Aufgrund dessen ist auch bei einer großen Anstrengung ein niedriges Arbeitsergebnis durchaus denkbar bzw. möglich.<sup>45</sup>

⇒ **Belohnung**

Die von der Unternehmung gewährten Belohnungen können entweder intrinsischer Art (z.B. Erfolgserlebnisse, Anerkennung usw.) oder extrinsischer Art (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, usw.) sein. Die wahrgenommene Gerechtigkeit der Belohnung durch den Mitarbeiter, ist äußerst wichtig für das Ausmaß der empfundenen Zufriedenheit.<sup>46</sup>

⇒ **Zufriedenheit**

Zufriedenheit tritt letztendlich dann ein, wenn die tatsächlichen Belohnungen den Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen oder sie gar übersteigen.<sup>47</sup>

Dieses **Erwartungs-Wert-Modell** von **Porter** und **Lawler** ergänzt die Theorie von Vroom. Insgesamt stellt sie einen detaillierten Ansatz dar, der erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden kann. Sie zeigt die praktischen Einflussfaktoren, die die Leistung und Arbeitszufriedenheit bestimmen.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Holtbrügge (2013), S. 23.

<sup>45</sup> Vgl. ebenda.

<sup>46</sup> Vgl. ebenda.

<sup>47</sup> Vgl. ebenda, S. 24.

<sup>48</sup> Vgl. Franken (2010), S. 102.

## 4 Grundlagen / Theorien der Führung von Mitarbeitern

Um seine Aufgaben zu erfüllen bzw. seine Ziele zu erreichen, muss jedes Unternehmen geleitet und geführt werden. In diesem Abschnitt werden zum besseren Verständnis einige relevante, grundlegende Begrifflichkeiten und Theorien zur Führung von Mitarbeitern, mit Bezug zur Praxis, näher erläutert bzw. beschrieben.

### 4.1 Definition des Begriffes Führung

Unter **Führung** versteht man die bewusste und zielbezogene Einflussnahme von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter zur Erreichung bzw. Lösung von Arbeitsaufgaben. Führungskräfte haben somit die Aufgabe, die Ziele der Mitarbeiter zu formulieren und zu verwirklichen. Führungskräfte regeln auch das Verhalten der Mitarbeiter.<sup>49</sup>

Führung ist erforderlich, wo Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen. Jeder Einzelne sollte dabei hinsichtlich seiner Stärken und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Die einzelnen Tätigkeiten bzw. Arbeitsschritte der Mitarbeiter in einem Unternehmen müssen koordiniert werden. Dies erfolgt durch Führungsmaßnahmen.<sup>50</sup>

Auf der Ebene der Führung lassen sich eine Menge zufriedenheits- und motivationsfördernder Maßnahmen umsetzen. Einige Beispiele dafür wären die Förderung zu erhöhten Leistungen von Mitarbeitern, spezielle Tätigkeiten, Mitarbeitergespräche, Eigenverantwortung, u.v.m. Führung wird immer im Sinne eines Über- und Unterordnungsverhältnisses vom Führenden zum Geführten verstanden. Führen in einem Unternehmen heißt, die Mitarbeiter von einer Idee bzw. Aufgabe zu überzeugen und sie dazu bewegen, diese Überzeugung in aktives und letztendlich motiviertes Handeln umzusetzen.

### 4.2 Definition des Begriffes Führungskraft

**Führungskräfte** sind vor allem in größeren Unternehmen für die Verwirklichung bzw. Erreichung des unternehmerischen Erfolgs sehr wichtig.

---

<sup>49</sup> Vgl. <http://lexikon.stangl.eu/2856/fuehrung/> (25.02.2016)

<sup>50</sup> Vgl. Comelli, Rosenstiel, Nerdinger (2014), S. 83.

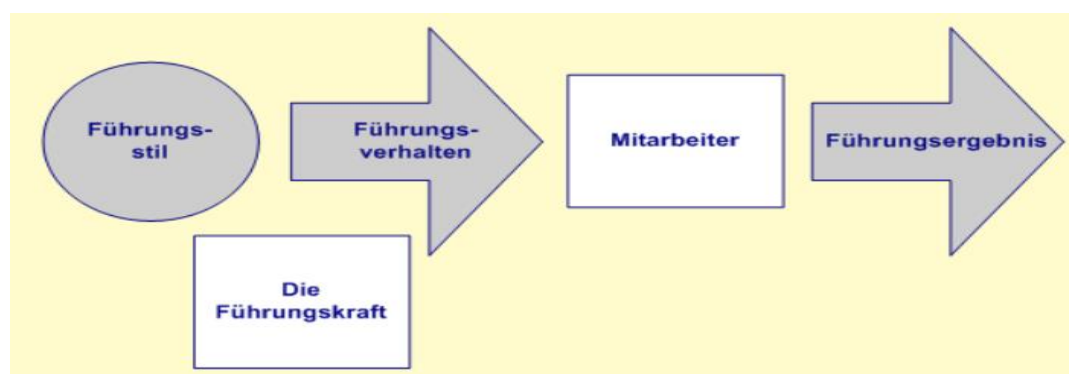
Eine **Führungskraft** besetzt in einem Unternehmen eine leitende Stelle und hat über andere Mitarbeiter Personalverantwortung. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Mitarbeiter zu entwickeln, zu führen und zu motivieren, Aufgaben zu delegieren, Ziele zu definieren und als Schnittstelle für die Kommunikation der Unternehmensaufgaben zu dienen. Ebenso gehören zum Aufgabengebiet einer Führungskraft administrative Tätigkeiten wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Einstellungsgespräche u.a.<sup>51</sup>

### 4.3 Führungsstiltypologien und Führungsverhalten

Das Verhaltensmuster einer Führungskraft gegenüber weisungsgebundenen Mitarbeitern wird als Führungsstil bezeichnet.<sup>52</sup>

Die Art und Weise, wie eine Führungskraft die ihm unterstellten Mitarbeiter führt, kennzeichnet seinen Führungsstil. Unter Führungsverhalten versteht man, wie sich eine Führungskraft, in verschiedensten Aufgabenbereichen und Situationen, gegenüber seinen Mitarbeitern verhält.<sup>53</sup>

„Bei Führungsstilen geht es um personenbezogene Aspekte. Es sollen Regeln oder zumindest Hinweise gefunden werden, wie und in welcher Weise das Führungsverhalten am wirksamsten gestaltet werden kann. Führungstheorien fragen nach diesem Zusammenhang zwischen Führungsstil, Führungsverhalten und dem Führungsergebnis.“<sup>54</sup>



**Abbildung 5:** Schema Führungsstil und Führungsverhalten<sup>55</sup>

<sup>51</sup> Vgl. <http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft-mitarbeiter-mit-personalverantwortung/> (25.02.2016)

<sup>52</sup> Vgl. Wöhe, Döring (2013), S. 151.

<sup>53</sup> Vgl. <http://psychologie-news.stangl.eu/91/fuehrungsverhalten> (14.04.2016)

<sup>54</sup> Vgl. <http://www.ibim.de/management/3-1.htm> (14.04.2016)

<sup>55</sup> Quelle: ebenda.

Es gibt eine ganze Menge an **Führungsstiltypologien**. Alle Führungsstile haben aber das gleiche Problem, nämlich das keiner in „Reinkultur“ auftritt. Unter anderem wird in der Literatur zwischen „**ein- und zweidimensionalen Modellen**“ der Führung unterschieden. Um verschiedene Führungsstile zu beschreiben, ist das „**Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt**“, eines der bekanntesten eindimensionalen Modelle.<sup>56</sup>

Im Mittelpunkt der Entwicklung des sogenannten **Führungskontinuums nach Tannenbaum/Schmidt**, bzw. der Diskussion um Führungsstile steht die Frage, inwieweit die Mitarbeiter auf die zu treffenden Führungsentscheidungen Einfluss haben sollten. Wie in der nachfolgenden Abbildung 6 ersichtlich ist, bilden ein autoritärer und ein demokratischer Führungsstil die äußeren Abgrenzungen. Die Einflussmöglichkeit der Mitarbeiter beim autoritären Führungsstil geht gegen null, wobei beim demokratischen Führungsstil die Beeinflussung von Entscheidungen sehr groß ist. Abgestuft nach dem Maße der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsbildung, befinden sich dazwischen fünf weitere grundsätzliche Verhaltensweisen der Führung.<sup>57</sup>

### Das Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt (1958)

Autoritärer Führungsstil				Kooperativer Führungsstil		
Entscheidungsgewicht beim Führer				Entscheidungsgewicht bei den Geführten		
<b>1. autoritär:</b>	<b>2. patriarchalisch:</b>	<b>3. beratend:</b>	<b>4. kooperativ:</b>	<b>5. partizipativ:</b>	<b>6. delegativ:</b>	<b>7. demokratisch:</b>
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an.	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung Akzeptanz zu erreichen.	V. informiert seine Untergebenen über beabsichtigte Entscheidungen und berücksichtigt deren Meinung, bevor er abschließend entscheidet.	Die Gruppe erarbeitet gemeinsame und akzeptierte Vorschläge, der Vorgesetzte wählt einen Vorschlag davon aus.	Der Vorgesetzte gibt den Rahmen / Grenzen des Entscheidungsspielraumes vor, in dem die Gruppe autonom entscheidet.	Der Vorgesetzte koordiniert und moderiert, die Gruppe entscheidet autonom.

**Abbildung 6:** Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt<sup>58</sup>

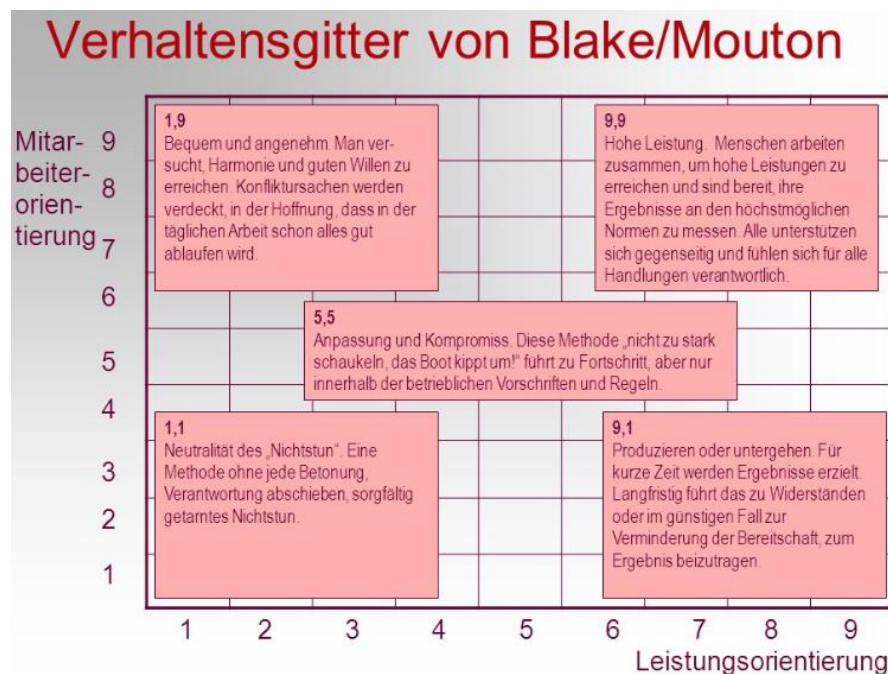
<sup>56</sup> Vgl. Niermeyer, Postall (2010), S. 33.

<sup>57</sup> Vgl. Wöhe, Döring (2013), S. 152.

<sup>58</sup> Quelle: [http://www.vwa-muenchen.de/fileadmin/pdf/Dozenten/Holzapfel/2011-12-15\\_Holzapfel\\_Mitarbeiterfuehrung.pdf](http://www.vwa-muenchen.de/fileadmin/pdf/Dozenten/Holzapfel/2011-12-15_Holzapfel_Mitarbeiterfuehrung.pdf) (14.04.2016)

Jedoch ist dabei anzumerken, dass dieses **Führungsmodell** von **Tannenbaum/Schmidt**, sicherlich nur eingeschränkt nutzbringend eingesetzt werden kann. Der Grund dafür ist, dass es nur eine Dimension des Verhaltens der Führung, nämlich die Entscheidungsbildung bzw. Mitbestimmung, betrachtet. Es erfolgt dabei keine Bewertung, wie die Führungskraft von der Bewertung der Charakteristika der Mitarbeiter, der eigenen Person und der Situation zu einer der Führungsverhaltensweisen gelangt.<sup>59</sup>

Aufgrund dieser eindimensionalen Betrachtungsweise, wurden weitere meist **zweidimensionale Modelle** entwickelt. Nämlich solche Konzepte die der komplexen Realität der Führung gerecht werden sollten.<sup>60</sup> Das populärste **zweidimensionale Konzept** ist der **Verhaltensgitter-Ansatz (Managerial Grid) von Blake/Mouton**. Bei diesem Verhaltensgitter unterscheiden Blake und Mouton zwischen der Aufgaben- und der Mitarbeiterorientierung. Wie in der nachfolgenden Abbildung 7 ersichtlich ist, lassen sich diese beiden Dimensionen als Achsen eines zweidimensionalen Verhaltensgitters auffassen. Diese beiden Achsen werden durch eine neunstufige Skala unterteilt. Es entstehen dadurch 81 verschiedene Führungsstiltypen, wobei jedoch aus Gründen der Komplexität, die Ausprägungen (Führungsstile) auf fünf reduziert werden.<sup>61</sup>



**Abbildung 7:** Managerial Grid nach Blake/Mouton<sup>62</sup>

<sup>59</sup> Vgl. Sattler, Förster, Saller, Studer (2011), S. 99.

<sup>60</sup> Vgl. Niermeyer, Postall (2010), S. 34.

<sup>61</sup> Vgl. Holtbrügge (2013), S. 232.

<sup>62</sup> Quelle: <http://player.slideplayer.org/1/649510/#> (14.04.2016)

Die Grundidee von **Blake** und **Mouton** war, dass sich bei der Führung das Interesse für Arbeitsprozesse bzw. das Erreichen der Arbeitsziele sowie das Interesse für Mitarbeiter gegenseitig nicht ausschließen, sondern voneinander abhängen. Durch das „**Managerial Grid**“ lassen sich beide Dimensionen miteinander kombinieren. Aus den fünf reduzierten Ausprägungen ist der optimalste Führungsstil jener, der sowohl eine starke Leistungsorientierung als auch eine starke Mitarbeiterorientierung aufweist.<sup>63</sup> (Siehe Abbildung 7 Führungsstil 9.9)

## 4.4 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin

Immer wieder stellen sich Führungskräfte die Frage, welches Führungsverhalten bzw. welcher Führungsstil wohl der geeignetste bzw. idealste ist. Dabei kommen die unterschiedlichsten Antworten bzw. Meinungen zu Tage. Aufgrund dessen und noch vieler weiterer Faktoren, ist das Führen eines Unternehmens eine sehr umfangreiche und komplexe Aufgabe für eine jede Führungskraft.

Die Ausrichtung des idealsten Führungsstils sollte bzw. muss immer auf den bestmöglichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet sein. Oft ist auch nicht genau erklärbar, warum ein bestimmter Führungsstil zum entsprechenden Erfolg geführt hat. Der **autoritäre** und der **kooperative** sowie der **Laissez-Faire Führungsstil**, gehören zu den „**Klassischen Führungsstilen**“ nach **Kurt Lewin**.

### 4.4.1 Autoritärer Führungsstil

Der **autoritäre Führungsstil** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft Anweisungen, Anordnungen sowie Aufgaben weitergibt und Ziele setzt, ohne dass die Mitarbeiter miteinbezogen, bzw. nach ihrer Meinung gefragt werden. Die Führungskraft erwartet von seinen Mitarbeitern Gehorsam und duldet nahezu keine Kritik. Die Mitarbeiter führen ihre Aufgaben nach den detaillierten Vorgaben der Führungskraft entsprechend aus.<sup>64</sup>

In erster Linie zählt bei der Form des autoritären Führens das Ergebnis bzw. die Produktivität. Der soziale Aspekt der Führung wird dabei in den Hintergrund gestellt. Der Vorge-

---

<sup>63</sup> Vgl. Niermeyer, Postall (2010), S. 35.

<sup>64</sup> Vgl. Schirmer, Woydt (2012), S. 113.

setzte, der seine Mitarbeiter besonders geschickt zu Höchstleistungen treiben kann, gilt bei dieser Form des Führens, als sehr gute erfolgreiche Führungskraft.<sup>65</sup>

Den Anforderungen, welchen ein autoritär Führender gewachsen sein muss, sind jedoch sehr anspruchsvoll und hochgradig belastend. Dazu zählen z.B. höchste fachliche Kompetenzen, umfassende Kenntnis des Sachumfelds, Know-how über die Mittel und Wege zur Erreichung des Ziels, Kenntnis der Schwächen und Stärken der Mitarbeiter, Durchsetzungsfähigkeit, Realisierung absoluter Kontrolle, hochgradiges Engagement, u.v.a.m.<sup>66</sup>

Allgemein fördert autoritäres Führen das Lernen von Unselbständigkeit bei den Mitarbeitern, da nur die Führungskraft die Zusammenhänge der durchzuführenden Aufgaben kennt, bzw. weiß, was welcher Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise aus welchen Gründen zu leisten hat.<sup>67</sup>

⇒ **Vorteile:**<sup>68</sup>

- Klare Regeln und Anweisungen
- hohe Entscheidungsgeschwindigkeit im Arbeitsprozess
- Übersichtlichkeit der Kompetenzen
- Verantwortung liegt in einer Hand
- klare Rollenverteilung
- klarer Dienstweg

⇒ **Nachteile:**<sup>69</sup>

- mangelnde bzw. keine Motivation der Mitarbeiter
- Mitarbeiter haben keinen Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum
- Eigeninitiative der Mitarbeiter wird gehemmt
- fördert nicht die Selbständigkeit
- Kreativität der Mitarbeiter wird eingeschränkt
- Hilflosigkeit der Mitarbeiter bei Ausfall der Führungskraft

---

<sup>65</sup> Vgl. Mahlmann (2011), S. 14.

<sup>66</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S. 19.

<sup>68</sup> Vgl. <http://www.sternfeld.de/bwl/download/personal/personalmanagement2.pdf> (16.04.2016)

<sup>69</sup> Vgl. Mahlmann (2011), S. 19.



#### 4.4.2 Kooperativer Führungsstil

Im Unterschied zum autoritären Führungsstil werden hier die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit eingebunden. Die Führungskraft erwartet sich dabei beratende, bzw. sachliche Unterstützung. Unter Berücksichtigung ihrer Motivation und Kompetenz, können sich die Mitarbeiter in Planungs-, Entscheidungs- und Realisierungsprozesse mit einbringen. Häufig wird dieser Führungsstil auch als partizipativer Führungsstil bezeichnet.<sup>70</sup>

Beim **kooperativen Führungsstil** unterstützt die Führungskraft ihre Mitarbeiter dahingehend, dass sie selbstverantwortlich arbeiten lernen. Einer der zentralen Punkte dieses Führungsstils ist die Information. Der Vorgesetzte informiert die Mitarbeiter über den Sinn und die Funktion von Aufgaben und Projekten bzw. vermittelt auch deren Zusammenhänge. Jeder Mitarbeiter muss so ausreichend informiert sein, dass er seine Aufgaben zur vollsten Zufriedenheit ausführen kann.<sup>71</sup>

##### ⇒ Vorteile:<sup>72</sup>

- hohe Motivation der Mitarbeiter
- Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Entlastung der Führungskraft
- Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter steigt

##### ⇒ Nachteile:<sup>73</sup>

- Verzögerung der Entscheidungsgeschwindigkeit
- Führung endloser Diskussionen
- aufgrund es allen recht zu machen, kann sich der Vorgesetzte nicht durchsetzen
- Probleme zwischen den Mitarbeitern – Konkurrenz

---

<sup>70</sup> Vgl. Wöhe, Döring (2013), S. 152.

<sup>71</sup> Vgl. Mahlmann (2011), S. 40.

<sup>72</sup> Vgl. <http://www.sternfeld.de/bwl/download/personal/personalmanagement2.pdf> (16.04.2016)

<sup>73</sup> Vgl. <http://www.jottha.info/Fuehrungsstile.pdf> (16.04.2016)

### 4.4.3 Laissez Faire Führungsstil

Gegenüber dem autoritären Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter in erster Linie durch die Führungskraft Anweisungen und Anordnungen erhalten, besitzen die Mitarbeiter beim Laissez-faire-Führungsstil wesentlich mehr Freiraum bzw. Freiheiten. Die Mitarbeiter bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst. Die Weitergabe von Informationen ist frei wählbar bzw. funktioniert nach dem Zufallsprinzip. Bei diesem Führungsstil wird so gut wie gar nicht geführt. Die Führungskraft greift bei Unstimmigkeiten in Problemsituationen und Konflikten kaum bzw. gar nicht ein.<sup>74</sup>

„**Laisser-faire**“ heißt wörtlich „**machen lassen**“. Die Führungskraft zeigt kein Interesse an die Mitarbeitenden wie an Ergebnissen. Dieses Verhalten kann eigentlich nicht als Führung bezeichnet werden. Dieser Stil besitzt keine Zielorientierung und ist durch die Abwesenheit von Führungsmaßnahmen geprägt. Die Führungskraft vermittelt lediglich auf Anfrage die gewünschten Informationen, agiert ansonsten aber sehr passiv. Insofern handelt es sich hier um einen Führungsstil, der eine distanzierte und desinteressierte Führungseinstellung zum Ausdruck bringt.<sup>75</sup>

#### ⇒ Vorteile:<sup>76</sup>

- individuelle Stärken der Mitarbeiter werden gefördert
- Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter
- eigenständige Arbeitsweise
- Entlastung des Vorgesetzten

#### ⇒ Nachteile:<sup>77</sup>

- Gefahr von Kompetenzstreitigkeiten
- Gefahr von mangelnder Disziplin der Mitarbeiter
- Rivalitäten und Streitereien zwischen den Mitarbeitern
- völlige Orientierungslosigkeit und ein Gefühl der Hilflosigkeit

---

<sup>74</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 95.

<sup>75</sup> Vgl. Schirmer, Woydt (2012), S. 114.

<sup>76</sup> Vgl. <http://www.mahara.at/view/artefact.php?artefact=483243&view=66705&block=437730> (17.04.2016)

<sup>77</sup> Vgl. ebenda. (17.04.2016)

## 4.5 Traditionelle Führungsstile nach Max Weber

Im Gegensatz zu den klassischen Führungsstilen, werden dabei noch die traditionellen Führungsstile unterschieden. Vor allem in der Vergangenheit prägten diese Führungsstile nach Max Weber die Betriebe. Zu den **traditionellen Führungsstilen** zählen der **autokratische**, der **patriarchalische**, der **charismatische** und der **bürokratische** Führungsstil. Diese Formen des Führens sind heute nur noch selten in aller Klarheit in modernen Unternehmen zu finden. Es liegen heute meist diverse Mischvarianten vor. Dennoch ist eine Betrachtung dieser Führungsstile zum besseren Verständnis absolut lohnenswert.<sup>78</sup>

### 4.5.1 Autokratischer Führungsstil

Autokratisch führende Führungskräfte sind vor allem in großen Unternehmen anzutreffen. Der Autokrat bedient sich eines umfangreichen hierarchisch gestaffelten Führungsapparates (nachgelagerte Instanzen), um die von ihm getroffenen Entscheidungen durchzusetzen. Zwischen den Führungskräften und den Geführten, besteht kaum direkter Kontakt.<sup>79</sup> Aufgrund zunehmender Spezialisierung und Differenzierung, hat sich der **autokratische Führungsstil** insgesamt nicht sehr stark durchsetzen können. Je mehr Führungskräfte mit Spezialkenntnissen im Unternehmen erforderlich wurden, desto weniger haltbar waren die quasi einsamen Entschlüsse des autokratischen Führers.<sup>80</sup>

### 4.5.2 Patriarchalischer Führungsstil

Beim **patriarchalischen Führungsstil** kommt dem Vorgesetzten die traditionelle Rolle des „Vaters in der Familie“ im klassischen Sinn zu. Die Führungsperson hat alleiniges Entscheidungsrecht und es gibt keine Delegation von Befugnissen. Der Patriarch verpflichtet sich für seine Mitarbeiter zu sorgen und gibt ihnen Anerkennung. Im Gegenzug dafür erwartet sich die Führungskraft absoluten Gehorsam, Disziplin und Loyalität.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. <http://www.marketingimpott.de/blog/mitarbeiter-fuehren-teil-1-fuehrungsstile-nach-max-weber> (17.04.2016)

<sup>79</sup> Vgl. Schirmer, Woydt (2012), S. 113.

<sup>80</sup> Vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Fuehrungsstil-Unternehmen.shtml> (17.04.2016)

<sup>81</sup> Vgl. Schirmer, Woydt (2012), S. 113.

Der Vorteil dieses Führungsstils liegt in der Kontrolle und Überschaubarkeit der getroffenen Entscheidungen. Ein wesentlicher Nachteil dieser Führungsart ist, dass die Potentiale der Mitarbeiter nicht entdeckt bzw. vernachlässigt werden.<sup>82</sup>

### 4.5.3 Charismatischer Führungsstil

Bei der **charismatischen Führung** beziehen die Führungskräfte ihren Erfolg vor allem aus ihrem persönlichen Auftritt. Der Führer besitzt die Fähigkeit, seine Mitarbeiter durch Ausstrahlungskraft zu führen. Die Führungskraft kann von seinen Untergebenen nahezu alles verlangen, ohne dass er ihnen gegenüber in irgendeiner Weise verpflichtet wäre.<sup>83</sup>

Bedeutende Vorteile dieser Führungsart liegen zum einen in der starken persönlichen Ausstrahlung des Führenden und zum anderen kann die Führung in Krisenzeiten Zuversicht vermitteln und Dinge voran bringen. Einer der wesentlichen Nachteile ist, dass das Potential des Missbrauchs dieser Art des Führens sehr groß ist.<sup>84</sup>

### 4.5.4 Bürokratischer Führungsstil

Bei dieser Art des Führens werden an die Führungskraft keine großen Ansprüche gestellt. Der Führende bedient sich an umfangreichen und detaillierten Beschreibungen und Vorgehensweisen. Die Durchführung der Aufgaben erfolgt somit nach einem schriftlich fixierten Regelwerk, wie z.B. Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen und dgl. Ein sehr großer Nachteil dieses Führungsstils ist, dass die Flexibilität und das Reagieren in Krisensituationen durch starre Regelungen stark eingeschränkt werden. Der wesentlichste Vorteil liegt darin, dass es dabei keine einzelne herrschende Führungspersönlichkeit gibt.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.lead-conduct.de/2012/08/15/fuehrungsinstrumente/> (17.04.2016)

<sup>83</sup> Vgl. <http://www.coaching-report.de/lexikon/fuehrungsstil.html> (17.04.2016)

<sup>84</sup> Vgl. <http://www.jottha.info/Fuehrungsstile.pdf> (17.04.2016)

<sup>85</sup> Vgl. <http://www.mahara.at/view/artefact.php?artefact=483244&view=66705&block=437731> (17.04.2016)

## **4.6 Fazit zu den Führungsstilen**

Zusammenfassend kann man dabei festhalten, dass es keinen allgemein gültigen Stil zur Führung eines Unternehmens gibt. Zudem ist das persönliche Verhalten bzw. der Charakter einer jeden Führungskraft anders, was sich wiederum auf den Stil der Führung auswirkt. Ebenso spielen dabei der Charakter und die Einstellungen der Geführten eine bedeutende Rolle. All diese Eigenschaften der beteiligten Personen sowie unterschiedliche Situationen, erfordern somit ein jeweils abgestimmtes bzw. unterschiedliches Führungsverhalten.

Schlussendlich wird es für den jeweiligen Führenden die Herausforderung sein, abhängig von den vorherrschenden Bedingungen, den richtigen Führungsstil zu wählen und dementsprechend flexibel und anpassungsfähig zu sein.

## 5 Motivation durch Führungskräfte in der Praxis

In diesem Kapitel wird der **Einfluss der Führungskräfte auf die Mitarbeitermotivation** praxisnah dargestellt. Die in den vorangegangenen Kapiteln behandelten Motivationstheorien haben dazu beigetragen, die Bedürfnisse von Mitarbeitern nachvollziehbar und verständlich zu machen. Ebenso wurden zum besseren Verständnis die Grundlagen der Führung und die Führungsstile näher beschrieben.

Auf der **Grundlage dieser Theorien** existieren für **Führungskräfte Methoden**, die sich dazu eignen das Verhalten von Mitarbeitern zu steuern bzw. ihre Motivation zu fördern. Die dabei entstehenden bzw. vorhandenen wesentlichen Problematiken und Risiken, werden aufgrund von Beobachtungen und Erfahrungen aus der Praxis untersucht bzw. analysiert. Vor allem wird dabei auf die Problematik der verschiedenen Typen bzw. Charaktere der beteiligten Personen, sowie auf deren Verhaltensweisen näher eingegangen.

Nach der **Analyse bzw. Untersuchung der Problematiken** werden im Anschluss daran, die dafür erforderlichen bzw. möglichen Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten sowie die wesentlichen Erkenntnisse daraus, für die Führungskräfte in der Praxis dargestellt bzw. deren Umsetzbarkeit diskutiert. Da die Möglichkeiten der Führungsgestaltung sehr umfangreich sind, liegt der Fokus dabei im Speziellen bei den Anforderungen an die Führungskräfte, dem jeweiligen Führungsstil, der Vorbildfunktion der Führungskraft sowie bei der Motivation durch Kommunikation und Information.

### 5.1 Problematiken und Risiken in der Praxis

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, gibt es für Führungskräfte eine **Menge von Möglichkeiten**, seine Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu bewegen bzw. voranzutreiben und allen voran sie **zu motivieren**. Anhand der Vielzahl von Theorien und Techniken zur Führung, sowie an der großen Anzahl der verschiedensten Führungsstile, lässt sich schon erkennen, wie komplex und umfangreich die Thematik der Führung ist. Die Umsetzung dieser theoretischen Grundlagen zur Führung und Motivation von Mitarbeitern in die Praxis, ist eine der schwierigsten Aufgaben der Unternehmensführung. Jedoch ist in der

heutigen Zeit die Motivation der Mitarbeiter eine der wichtigsten, ja wenn nicht sogar die wichtigste Aufgabe der Führung eines Unternehmens.

Die Unternehmen haben erkannt, dass sie aufgrund des sich so rasch **verändernden bzw. verschärften Wettbewerbs** und die sich **beschleunigende Globalisierung**, zunehmend von ihren Mitarbeitern abhängig sind. Führungskräfte die das ganze Know-how ihrer Mitarbeiter nutzen wollen, dürfen nicht nur Befehle erteilen, sondern müssen sie auch motivieren können. Die **größte Problematik** dabei ist, die Freude der Mitarbeiter an ihrer Arbeit zu stärken und zu fördern.

Schon aufgrund der **verschiedenen Persönlichkeiten bzw. Charaktere** der Mitarbeiter, ist nicht jede Art und Weise der Motivation zielführend. Jeder Mensch ist durch erworbene und ererbte Eigenschaften in seinem Wollen und Handeln individuell geprägt. Wichtig für Führungskräfte ist zu wissen, was Menschen überhaupt motiviert und welche Form von Motivation bei den einzelnen Personen die Geeignetste oder Beste ist.

Kein Unternehmen ist fähig, ohne die **Bereitschaft seiner Mitarbeiter**, bestimmte Arbeiten zu verrichten. Doch ist die Bereitschaft alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Sehr viele Menschen haben eine Berufstätigkeit nicht deshalb aufgenommen, weil sie regelmäßig früh aufstehen und sich jeden Tag für irgendwelche Arbeiten abmühen wollen. Vielmehr sind es ganz gewöhnliche, existenzielle Gründe, die die Voraussetzungen für ein möglichst angenehmes Leben verschaffen.<sup>86</sup>

Zweifelsohne gibt es jedoch aber auch **Menschen**, die für die **Allgemeinheit bzw. menschliche Gesellschaft** etwas leisten wollen oder die ein grundsätzliches persönliches Interesse an bestimmten beruflichen Aufgabenstellungen haben. Solche Mitarbeiter mit einer derartigen Einstellung und Motivationslage sind die Glücksfälle für jedes Unternehmen. Sie sind unproblematisch, leicht zu führen und bedürfen lediglich einer gewissen Koordinierung ihrer Tätigkeiten.<sup>87</sup>

Jedoch erkennt man bei der **Suche von fachlich geeigneten Mitarbeitern** sehr rasch, wie schwierig es heutzutage ist, solche Personen mit diesen sehr positiven Eigenschaften, für ein Unternehmen zu bekommen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Laufer (2013), S. 7.

<sup>87</sup> Vgl. ebenda.

Was macht man aber mit den zahlreichen **Mitarbeitern der erstgenannten Kategorie**, deren Bereitschaft keine Selbstverständlichkeit ist? Durch solche Charaktere ergeben sich in jedem Unternehmen mitunter folgenschwere **Leistungs- und Zusammenarbeitsprobleme**. Auch diese Mitarbeiter zu bewegen, sich für die Belange des Unternehmens einzusetzen, sich zweckdienlich zu verhalten und engagiert zu arbeiten, ist eines der größten Probleme der heutigen Zeit. Solche Mitarbeiter auf den richtigen Weg zu bringen, sie für die zu verrichteten Tätigkeiten zu begeistern und vor allem zu motivieren, ist bzw. muss eine der Kernaufgaben einer jeden Führungskraft in den Unternehmen sein.<sup>88</sup>

Um diese **zwischenmenschlichen Probleme** zu bewältigen bzw. zu beseitigen braucht es dazu von den Führungskräften eine Menge an Feingefühl. Die **Führung eines Unternehmens** stellt heutzutage für jede Führungskraft eine **große Herausforderung** dar. Nicht selten bekommt man es in seinem näheren Umfeld mit oder liest es in den Medien, dass Führungskräfte in Unternehmen maßlos überfordert sind bzw. es nicht schaffen ihre Mitarbeiter zu begeistern und zu motivieren. Daraus lässt sich ableiten, dass nicht jede Person den Führungsaufgaben eines Unternehmens gewachsen ist.

**Unterschiedlichste Typen von Mitarbeitern** bzw. Menschen, bereiten für die eine oder andere Führungskraft oft große Schwierigkeiten. Das heißt nicht jeder Vorgesetzte schafft es, den jeweiligen Typen von Mitarbeiter dementsprechend zu beeinflussen bzw. zu steuern, dass er seine Arbeiten effizient und mit Begeisterung ausführt. Hinzu spielt noch das Verhalten einer Führungskraft eine entscheidende Rolle. Bestimmte Menschen, mit denen man das erste Mal in Verbindung tritt oder Kontakt hat, sind einem von Anfang an unsympathisch oder man kann mit ihrer Einstellung zum Leben bzw. vor allem zur Arbeit nicht umgehen. Zu denen wird oft Distanz gehalten und diese Mitarbeiter werden in Betrieben sehr oft von den Führungskräften in allen Belangen benachteiligt.

Eine **gute Führungskraft muss in der Lage sein**, auch mit solchen Situationen um zu gehen. Somit spielt das **Führungsverhalten** des jeweiligen Vorgesetzten bei der Führung von Mitarbeitern eine wesentliche Rolle und trägt entscheidend zur Motivation der Arbeitskräfte bei.

---

<sup>88</sup> Vgl. Laufer (2013), S. 7.



## 5.1.1 Typen von Mitarbeiter - Menschenbilder

### Mitarbeitertypen:

Als **Charaktertypen** werden die **Ausprägungen und Grundeigenschaften** der Persönlichkeit **eines Menschen** bezeichnet. Nervige, störende und aufmüpfige Mitarbeiter können einer Führungskraft das Leben sehr schwer machen. In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass es für Führungskräfte oft schwierig ist, mit manchen Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen bzw. mit ihnen ein Auslangen zu finden. Solche Situationen kommen in Unternehmen immer wieder vor, dass der Vorgesetzte einen der Mitarbeiter aufgrund seiner schlechten Eigenschaften oder mangelnder Sympathie einfach nicht leiden kann.

Die Verbreitung von schlechter Stimmung solcher eigenwilligen Mitarbeiter in einem Unternehmen, ist keine gute Voraussetzung für ein gutes und angenehmes Betriebsklima. Die Folgen eines vorherrschenden schlechten Betriebsklimas sind unter anderem, sinkende Leistungsbereitschaft und Produktivität, sowie auch totales Desinteresse und Demotivation. Frust, Ärger und Unverständnis bestimmen den Alltag im Unternehmen. Brave, leistungsbereite und engagierte Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift und beschränken sich auf das Notwendigste bei der Durchführung ihrer Arbeiten. Dies führt in machen Unternehmen so weit, das gut qualifizierte Mitarbeiter, welche für das Unternehmen von enormer Wichtigkeit sind, kündigen.

Vorzugsweise umgeben wir uns im **privaten Bereich mit Menschen**, mit denen wir uns **gut verstehen**. Als Privatperson können wir uns also frei entscheiden, mit welchen Personen wir Kontakt haben möchten. Warum sollten wir unsere Freizeit mit jemandem verbringen, der uns unsympathisch ist oder deren Eigenschaften uns auf die Nerven gehen. Im Arbeitsleben bzw. in einem Unternehmen, hat man zwangsläufig auch mit Menschen zu tun, deren Verhalten uns befremdet.<sup>89</sup>

Als **Führungskraft** kann man es sich **nicht erlauben**, bestimmten Mitarbeitern mit denen man nicht gut kann, aus dem Weg zu gehen und sie einfach machen lassen. Menschen zu führen, die anders ticken als man selbst oder die einem richtig unsympathisch sind, ist eine starke **Herausforderung für jede Führungskraft**.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Kanitz (2015), S. 4.

<sup>90</sup> Vgl. ebenda.

Die **wertvollsten Mitarbeitertypen** für ein Unternehmen sind jene, die eigenverantwortlich Erfahrungswissen aufbauen und gemeinsam mit anderen fortlaufend Möglichkeiten zur Optimierung suchen und umsetzen. Sie besitzen die Fähigkeit, unternehmerisch zu Handeln und Denken, d.h. sie können sich perfekt in die Rolle des Unternehmers versetzen.

In **verschiedenen Literaturen** werden die **unterschiedlichsten Typen** von **Mitarbeitern** dargestellt und beschrieben. Vom „*Bürokratischen*“ über den „*Kreativen*“ und „*Ängstlichen*“ bis hin zum „*Perfektionisten*“ und „*Einzelkämpfer*“, jeder ist in seinem Wollen und Handeln grundlegend verschieden.

Letztendlich müssen Führungskräfte in der Lage sein bzw. ein Gefühl dafür entwickeln, die unterschiedlichsten Charaktertypen von Mitarbeitern, in der jeweiligen Situation, dementsprechend zu steuern und zu führen. Wichtig ist es, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeiten zu vermitteln, mit ihnen Ziele zu vereinbaren und sie dahingehend zu begeistern und zu motivieren.

### **Menschenbilder**

Menschenbilder sind standardisierte und vereinfachte Muster, menschlicher Verhaltens- und Sichtweisen. Anders formuliert, kann unter einem Menschenbild, die grundlegende, relativ dauerhafte Auffassung über die Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensmuster, sowie über das Wesen von Menschen verstanden werden.<sup>91</sup>

In der Betriebswirtschaft werden **Menschenbilder nach Auffassung von Edgar Schein** in verschiedene Klassifikationen (Menschentypen) unterschieden. Schein unterscheidet vier unterschiedliche Klassen von Hypothesen zum Wesen des Menschen:<sup>92</sup>

- Der **rational ökonomische Mensch** (homo-öconomicus) wird in erster Linie vorwiegend durch materielle Anreize motiviert und ist durch rationale Maßnahmen zu steuern.
- Der **soziale Mensch** kann hauptsächlich nur durch soziale Bedürfnisse motiviert werden. Er wird durch Einbindung in die Arbeitsgruppe stärker beeinflusst als durch Anreize von Führungskräften.

---

<sup>91</sup> Vgl. Franken (2010), S. 252.

<sup>92</sup> Vgl. ebenda, S. 253.

- Der sich **selbst verwirklichende Mensch**. Dieser Typus von Mensch bevorzugt Selbst-Kontrolle und die Selbst-Motivation. Das wichtigste Bedürfnis ist die Selbstverwirklichung.
- Der **komplexe Mensch** ist äußerst wandlungs- und lernfähig. In unterschiedlichen Situationen werden unterschiedliche Motive und Ziele bedeutsam.

Die Auffassung von Edgar Schein beruht auf dem **Ansatz von McGregor**, welcher die **XY-Theorie** aufstellte. Diese Theorie von Douglas McGregor basiert auf zwei völlig unterschiedlichen Menschenbildern. Sie definiert zwei extreme Typen von Mitarbeitern: X und Y.<sup>93</sup>

Das **Menschenbild der Theorie X** beschreibt, dass Mitarbeiter grundsätzlich faul sind und eine natürliche Abneigung gegen Arbeit haben. Sie haben kaum Ehrgeiz und scheuen prinzipiell Verantwortung. Für solche Mitarbeitertypen gibt es keine intrinsische Motivation zu arbeiten, deswegen müssen sie extrinsisch motiviert werden. Die Führungskraft kann keinerlei Eigenleistung erwarten, Qualität entsteht nur durch Kontrolle.<sup>94</sup>

Die **Theorie X** besagt, dass die Mitarbeiter prinzipiell Leistungsbereitschaft zeigen. Arbeit liegt in der Natur des Menschen. Solche Mitarbeiter handeln verantwortungsvoll und zeigen Eigeninitiative und Selbstständigkeit. Sie identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und stellen die Ziele des Arbeitgebers an erster Stelle. Kontrolle ist nicht erforderlich, da der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handelt.<sup>95</sup>

Ein ganz entscheidendes Kriterium ist die richtige Art der Motivation von Mitarbeitern. Wie auch im Kapitel 2 unter Punkt 2.1 beschrieben sind die Bedürfnisse von Mensch zu Mensch verschieden, wodurch die Anreize zur Motivation des einzelnen Individuums grundsätzlich verschieden sind. Die vorhin beschriebenen beiden Typen bzw. Menschenbilder der XY-Theorie von MC-Gregor, findet man auch in der realen Arbeitswelt durchaus vor. Grundsätzlich ist die folgende beschriebene Vorgehensweise zur Führung und Motivation dieser beiden Mitarbeitertypen in der Praxis sehr zielführend und erfolgreich umsetzbar.

---

<sup>93</sup> Vgl. Franken (2010), S. 252.

<sup>94</sup> Vgl. Katzensgruber (2010), S. 71, 72.

<sup>95</sup> Vgl. ebenda, S. 72.

Zum Beispiel sollen **Mitarbeiter des Typ X** streng und autoritär geführt werden. Sie müssen auch in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden. Zur Motivation eignen sich vor allem materielle Anreize wie z.B. Geld. Der **Mitarbeiter des Typ Y** benötigt zur Verrichtung seiner Tätigkeiten hingegen Freiräume und Eigeninitiative. Motivierung soll durch z.B. Beteiligung an den Entscheidungsprozessen, sowie durch Lob und Anerkennung erfolgen.<sup>96</sup>

Aufgrund all dieser **unterschiedlichen Typen von Menschen und Charaktere**, sowie den vorhin erwähnten **Menschenbildern**, ist die Führung eines Unternehmens alles andere als eine leichte Aufgabe. Mitarbeiter richtig einzuschätzen, auf deren Bedürfnisse so weit als möglich einzugehen und daraus die richtige Führung für den einzelnen abzuleiten, ist für so manche Führungskraft eine große Herausforderung. Je besser eine Führungskraft über die jeweiligen Eigenschaften, Bedürfnisse und Verhaltensweisen eines jeden Mitarbeiters Bescheid weiß, desto reibungsloser kann die Führung in einem Unternehmen erfolgen.

Wie vorhin schon erwähnt kann somit festgehalten werden, dass die **wertvollsten Mitarbeiter** für ein Unternehmen jene sind, die eigenverantwortlich Erfahrungswissen aufbauen und gemeinsam mit anderen fortlaufend Möglichkeiten zur Optimierung suchen und umsetzen. Sie sind in der Lage, sich perfekt in die Rolle des Unternehmers zu versetzen, d.h. sie besitzen die Fähigkeit unternehmerisch zu Handeln und Denken.

### 5.1.2 Verhalten von Führungskräften

Nicht nur die große Bandbreite von verschiedenen Typen und Charakteren von Mitarbeitern bereiten bei der Zusammenarbeit in Unternehmen Probleme. Das jeweilige **Verhalten der Führungskräfte** spielt dabei auch eine sehr bedeutende Rolle.

Unter anderem ist in der realen Arbeitswelt immer wieder zu erkennen, dass der **Mangel an Führungsqualitäten und sozialer Kompetenz**, ein schlechtes Verhalten von Führungskräften prägen. Gründe für schlechtes Führungsverhalten sind z.B., dass Führungskräfte dauerhaft gestresst und überfordert sind, wodurch der dadurch entstehende Frust an

---

<sup>96</sup> Vgl. Franken (2010), S. 252.

den Mitarbeitern ausgelassen wird, was wiederum zur Demotivation führt. Des Weiteren kommt es häufig vor, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht gleichberechtigt behandeln. Schwächere werden abgewertet und missachtet, stärkere Mitarbeiter oder jene zu denen sich auch ein freundschaftliches Verhältnis entwickelt hat, werden gegenüber den erst genannten bevorteilt. Solche Verhaltensweisen einer Führungskraft fügen einem jeden Unternehmen großen Schaden zu.

**Schlecht behandelte Mitarbeiter** entgegnet solchen schlechten Behandlungen mit Dienst nach Vorschrift, sind häufig krank und haben kein großes Interesse im Unternehmen wirklich was zu bewegen bzw. voranzutreiben. Nicht selten führt dies zur inneren Kündigung und somit zum Verlassen des Unternehmens.

Die wohl wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen, ihnen die erforderlichen Werkzeuge bzw. Instrumente zur Verfügung zu stellen, sowie genügend Spielräume für Entwicklungen und Perspektiven zu eröffnen, damit sie in ihrem Job erfolgreich sein können.<sup>97</sup>

Nach welchen Anforderungen und Qualitäten eine Führungskraft gerecht werden muss, wird in einen der darauffolgenden Kapitel näher betrachtet.

**Zusammenfassend** kann man sagen, dass **schlechte Führung** ein Hauptgrund für fehlende Produktivität und Leistungsbereitschaft in Unternehmen ist. Es sind die Führungskräfte, die durch eine mangelhafte Ausbildung bzw. Qualifikation, durch schlechte Organisation, Planung und Kommunikation nicht nur Frustration, sondern auch ein schlechtes Image und erhebliche wirtschaftliche Einbußen für ihr Unternehmen verantworten.<sup>98</sup>

## 5.2 Lösungsansätze / Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis

Dieses Kapitel der vorliegenden Diplomarbeit, soll die **Gestaltung bzw. Lösungsansätze zur Motivation von Mitarbeitern durch Führungskräfte**, auf Basis theoretischer Grundlagen, Techniken und Methoden aber auch aufgrund von Beobachtungen und Erfahrungswerten aus der Praxis näher erläutern und darstellen.

---

<sup>97</sup> Vgl. Köderitz (2015), S. 42.

<sup>98</sup> Vgl. Katzengruber (2010), S. 76.

Vor allem soll dabei aufgezeigt werden, welchen wichtigen Stellenwert die Motivation von Mitarbeitern und die damit verbundenen Ziele, in der heutigen Arbeitswelt hat.

### 5.2.1 Anforderungen an Führungskräfte zur Motivation

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben ist die **Führung eines Unternehmens** nicht wirklich einfach. In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass in all den Bereichen wo Menschen miteinander in Gruppen oder Teams gemeinsam etwas erreichen wollen, es sehr oft zu erheblichen Problemen kommt bzw. kommen kann. Dazu ist es eben unumgänglich und für den Erfolg eines jeden Unternehmens äußerst wichtig, die Menschen in ihrem Vorhaben zu begeistern, zu führen und dementsprechend zu motivieren. Der Einsatz speziell ausgebildeter und qualifizierter Führungskräfte für das Erreichen der Unternehmensziele, gewinnt in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung.

Die **Anforderungen an Führungskräfte** sind sehr komplex und umfangreich. Führungskräfte müssen den Mitarbeitern die Bedeutung und den Sinn der gemeinsamen Ziele verdeutlichen. Sie müssen also in der Lage sein, das Verhalten von Mitarbeitenden so entscheidend zu beeinflussen, dass gemeinsame Vorhaben erreicht werden. Notwendig dafür ist es, die Mitarbeiter dahingehend so zu animieren und vor allem zu motivieren, dass sie bereit sind, diese Ziele aus vollster Überzeugung mit zu verfolgen.

Um als **Führungskraft** diesen **Anforderungen gerecht zu werden**, wird hier schon deutlich, dass Spezial- und Fachwissen dabei nicht ausreichend ist. Es müssen dahingehend jene Führungskompetenzen geplant und entwickelt werden, die Führungskräfte für die Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen. Gezielte Maßnahmen zur Qualifikation der jeweiligen Führungskraft, besitzen dabei oberste Priorität.

Sehr häufig kommt es in der **Praxis in Unternehmen** vor, dass sich **Mitarbeiter ganz nach oben in die Führungsetage** vorarbeiten. Der Start beginnt mit der Lehre im Unternehmen. Nach Abschluss der Lehrabschlussprüfung und Vollendung der Wehrpflicht, ist die jeweilige Person Facharbeiter und entwickelt sich weiter zum Teamleiter oder gar zum Projekt- bzw. Abteilungsleiter. Somit ist er Führungskraft und hat mehr und mehr mit den Aufgaben einer eigentlichen Führungskraft zu tun. Dem entsprechend haben sich im Zuge

seiner Entwicklung im Unternehmen auch die Anforderungen an seine Person gravierend verändert. Vor allem rückt neben dem Experten- bzw. Fachwissen, auch der Aspekt des Umgangs mit Menschen, also die soziale Kompetenz aber auch die persönliche und methodische Kompetenz in den Vordergrund der Aktivitäten.

Wie vorhin erwähnt, gehören im unterschiedlichen Ausmaß zur Grundausstattung einer guten Führungskraft nachfolgend angeführte Anforderungen bzw. Kompetenzen:<sup>99</sup>

⇒ **Fachkompetenz bedeutet:**

- fachliches Wissen besitzen
- fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen können
- zum fachlichen Engagement bereit sein

⇒ **Sozialkompetenz bedeutet:**

- Gefühle, Gedanken und Einstellungen besitzen
- situations- und personenbezogen umsetzen können
- zur Verständigung bereit sein

⇒ **Methodenkompetenz bedeutet:**

- wissen welchen Weg einschlagen
- diesen Weg gehen können
- bereit sein diesen Weg zu gehen

⇒ **Persönliche Kompetenz bedeutet:**

- ein realistisches Selbstbild haben
- der eigenen Überzeugung gemäß handeln können
- zur sozialen Verantwortung bereit sein

Hinsichtlich der **sozialen und persönlichen Kompetenz**, sind in Prozessen und Abläufen in Unternehmen, Menschenführung, Kommunikation, Entwicklung von Gemeinschaften sowie Persönlichkeitsentwicklung entscheidende Kriterien für den Erfolg einer Führungskraft. Betreffend die **methodischen und fachlichen Kompetenzen** sind dabei die Faktoren, Gestaltung, Steuerung, Untersuchung und Absicherung erforderlich.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. <http://bueser-akademie.de/media/archive3/AnforderungenundKompetenzenvonFhrungskrften.pdf> (28.04.2016)

<sup>100</sup> Vgl. ebenda. (28.04.2016)

**Einfühlungsvermögen**, Klarheit in der **Orientierung von Zielen**, **Durchsetzungsvermögen** und **Konfliktfähigkeit**, sowie **Überzeugungskraft** und **Kommunikationsfähigkeit** aber vor allem **Entscheidungskompetenz** sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren einer Führungskraft.<sup>101</sup>

Die Arbeitsaufgaben sind heutzutage wesentlich komplexer und vielfältiger geworden. Innerhalb nur kleiner Zeitfenster sind herausfordernde Arbeiten zu verrichten. Immer schneller bzw. in sehr kurzen Zeitintervallen werden **neue Technologien und Verfahren entwickelt**. Dies erfordert wieder neue Einschulungen der Mitarbeiter. Diese Schnelligkeit bringt sehr hohen zusätzlichen Zeitaufwand in jedem Unternehmen mit sich. Die Mitarbeiter sind dadurch ständig gefordert, sich dem schnelllebigen technologischen Wandel entsprechend anzupassen bzw. sich immer wieder nach den Änderungen in der Arbeitswelt neu zu orientieren.

Immer weniger Menschen können bzw. wollen mit dieser so **rasch voranschreitenden Entwicklung** bzw. mit den ständigen Veränderungen am Arbeitsplatz nicht umgehen. Demotivation, Resignation sowie Leistungsabfall und fehlende Begeisterung sind einige der Folgen daraus. Diese Entwicklungen bzw. diese Veränderungen von Arbeitsprozessen in Unternehmen haben dazu geführt, dass Führungskräfte heute immer mehr vor weit höheren Anforderungen gestellt werden.

Die **Anforderungen bzw. Rahmenbedingungen** für das zukünftige erfolgversprechende Handeln von Führungskräften, ergeben sich somit u.a. aus der immer schneller verlaufenden technologischen Entwicklung und der zunehmenden Globalisierung der Märkte. Damit eine Führungskraft in der heutigen Zeit die Unternehmenszukunft effektiv gestalten kann, sind dafür ein starker Wille zum Erfolg (motivationale Ebene) und überdurchschnittliche intellektuelle Fähigkeiten (kognitive Ebene) erforderlich. Vor allem aber ist die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Situationen und Kulturen zurechtzukommen (sozial-interaktive Ebene), von entscheidender Bedeutung.<sup>102</sup>

In der **Praxis besteht keine einheitliche Meinung** über die spezifischen Anforderungen an eine qualifizierte Führungskraft. Einigkeit herrscht jedoch, dass der überwiegende Teil der Führungstätigkeit in der sozialen Kompetenz liegt. In der beruflichen Aus- und Wei-

---

<sup>101</sup> Vgl. Niermeyer, Postall (2010), S. 10.

<sup>102</sup> Vgl. <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/anforderungen-an-fuehrungskraefte/922> (28.04.2016)



terbildung bleiben diese Inhalte jedoch weitestgehend unberücksichtigt. Dadurch ergibt sich eine hohe Notwendigkeit, im Rahmen der Entwicklung von Führungskräften in Unternehmen, solche Kompetenzen zu vermitteln und zu trainieren.<sup>103</sup>

### 5.2.2 Führungsstil und Vorbildfunktion

Wie schon unter Punkt 4.6 zusammengefasst, hat keiner der von den Literaturen bekannten **Führungsstile** zur Führung eines Unternehmens allgemeine Gültigkeit. Zu unterschiedlich sind die Charaktere bzw. ist das Verhalten der einzelnen Individuen. Jedoch ist das **Verhalten von Führungskräften** bzw. deren jeweils angewandter **Stil des Führens** von entscheidender Bedeutung, um Mitarbeiter in Unternehmen zu motivieren. Die Praxis zeigt, dass das Handeln und Wirken der Führungskräfte entscheidet, ob sich eine starke Motivation, für die Erfüllung der täglichen Aufgaben im Job für die Mitarbeiter entwickeln kann. Damit ein Unternehmen hohe Kundenzufriedenheit und sein gewünschtes Ergebnis erreichen kann, muss die Führung des Personals höchste Priorität haben.

In der **realen Arbeitswelt** ist klar zu erkennen, dass **gut geführte Mitarbeiter zufriedener und motivierter** sind. Die Mitarbeiter zeigen auch mehr Einsatzbereitschaft für das Unternehmen, welche sich wiederum auf die Kundenzufriedenheit und auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Zufriedene Kunden bleiben dadurch treu und empfehlen das Unternehmen bzw. dessen Dienstleistungen und Produkte weiter. Entsprechend positiv beeinflusst werden u.a. dabei der Umsatz, der Gewinn, das Image, der Bekanntheitsgrad und somit dementsprechend der Erfolg des Unternehmens.<sup>104</sup>

In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass **Führungskräfte ein falsches Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern an den Tag legen**. Dies führt immer zu Problemen und Konflikten. Werden die Mitarbeiter durch den Vorgesetzten nicht korrekt oder gar mit unfairen Mitteln behandelt, so erfolgt sofortige Resignation. Demnach machen die Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift und sind nicht bereit, sich voll und effizient für das Unternehmen einzusetzen.

---

<sup>103</sup> Vgl. <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/anforderungen-an-fuehrungskraefte/922> (28.04.2016)

<sup>104</sup> Vgl. Bartscher, Stöckl, Träger (2012), S. 267.

Somit hat der **Führungsstil einen bedeutsamen Einfluss** auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. Hierbei ist zu erwähnen, dass das Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler, in der realen Arbeitswelt im Zusammenhang mit dem Führungsstil anwendbar ist, bzw. seine Anwendung findet. In diesem Modell spielen die beiden Faktoren „Zufriedenheit“ und „Leistung“ eine bedeutsame Rolle.

Unter vielen anderen wird in der Theorie zwischen **kooperativem und autoritärem Führungsstil** unterschieden.

In der Praxis ist zu erkennen, dass durch ein **kooperatives Führungsverhalten** einer Führungskraft, die Leistung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gefördert wird. Durch das Festlegen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, werden die Mitarbeiter in ihrem Handeln und Wollen sehr stark motiviert. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die jeweilige Person bemüht ist, seine ihm aufgetragenen Arbeiten bestens und zur Zufriedenheit seines Vorgesetzten zu erfüllen.

Ein **autoritärer Führungsstil** bewirkt hingegen eher eine Demotivation der Mitarbeiter. Bekommen willige Mitarbeiter keine Möglichkeit ihre Meinung zu äußern oder auch selbst Entscheidungen zu treffen, so fühlen sie sich wie Sklaven und sind demotiviert. Engagierte strebsame Mitarbeiter möchten ihr Fachwissen in den Arbeitsprozess mit einbringen, um somit an der Erreichung der erforderlichen Ergebnisse aktiv und effizient mit zu wirken.

Immer wieder ist in Unternehmen zu beobachten bzw. bekommt man es in der Praxis mit, dass solche engagierten Mitarbeiter, die ein grundlegendes persönliches Interesse an beruflichen Herausforderungen haben, die jedoch durch ein falsches Verhalten der Führungskraft demotiviert werden, das Unternehmen verlassen, sobald sie in einem anderen Unternehmen eine für sie geeignete Stelle gefunden haben.

Das jeweilige Unternehmen weist dadurch einen Mangel an verantwortungsbewusstem Personal auf, wodurch darunter auch die Qualität des Unternehmens, hinsichtlich der Erfüllung der Kundenbedürfnisse, leidet.

Nach der **Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg**, wie auch unter Abschnitt 3.1.2 beschrieben, sorgen die „Motivatoren“ zur Auslösung von Arbeitszufriedenheit und die „Hygienefaktoren“ für die Beseitigung von Arbeitsunzufriedenheit. Auf die Faktoren der Motivatoren wie z.B. Verantwortung, Arbeitsinhalte, Anerkennung, usw. hat die Füh-

rungskraft wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiter. Inwiefern den Mitarbeitern z.B. Verantwortlichkeiten zugewiesen werden oder Anerkennung für gute Leistungen entgegengebracht wird, bestimmt maßgeblich die Führungskraft. Dadurch kann eine Führungskraft wesentlich dazu beitragen, dass die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitsergebnisse oder auch ihren beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten bzw. ihrem Weiterkommen, ausgezeichnete Erfolge erzielen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Motivation von Mitarbeitern ist eine **vorbildhafte Wirkung gegenüber seinen Mitarbeitern**. Das Verhalten von Führungskräften in Unternehmen ist ein sehr gewichtiger Faktor. Vorgesetzte in Unternehmen sind der ständigen Beobachtung von ihren untergeordneten Mitarbeitern ausgesetzt. Das Verhalten der Führungskräfte zeigt an, was im Unternehmen wirklich von Bedeutung hat und worauf im Unternehmen Wert gelegt wird.

Somit entscheidet der Vorgesetzte maßgeblich darüber, ob die Mitarbeiter mit voller Begeisterung und Motivation an ihre Aufgaben herangehen oder ob sie ihre Leistung zur Erfüllung ihrer Aufgaben nur auf das Notwendigste reduzieren.

Fordert eine Führungskraft von seinen Mitarbeitern gegenüber den Kunden Höflichkeit und Freundlichkeit, obwohl er selbst im Umgang mit ihnen unfreundlich und unhöflich ist, so werden ihm die Mitarbeiter wenig an Glaubwürdigkeit abnehmen. Das was Führende tun wird gesehen und es wird darüber gesprochen.<sup>105</sup>

Deshalb ist es für Vorgesetzte enorm wichtig, für seine Mitarbeiter als Vorbild voranzugehen. Zumeist kann man in der realen Arbeitswelt beobachten, dass sich nahezu die meisten Mitarbeiter in einem Unternehmen, dem Verhalten des Vorgesetzten anpassen. Die Hauptursache für mangelnde oder hohe Leistungsbereitschaft ist also meist in der Person des Vorgesetzten zu finden.

**Zusammenfassend ist dabei anzumerken**, dass das Verhalten der Führungskraft einen sehr großen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation hat. Der Vorgesetzte muss als **Vorbild** vorangehen, verlässlich und glaubwürdig sein. Jeder Mitarbeiter sollte sich nach einem musterhaften Verhalten des Vorgesetzten orientieren können.

---

<sup>105</sup> Vgl. Comelli, Rosenstiel, Nerdinger (2014), S. 105.

### 5.2.3 Motivation durch Kommunikation und Information

Mittels **Kommunikation** setzen sich Menschen mit ihrer Umwelt auseinander. Für die Führung eines Unternehmens hat die **Kommunikation** und die **Information** eine enorme Bedeutung. Informations- und Kommunikationsflüsse erstrecken sich sowohl unternehmensintern (z.B. Mitarbeiter) als auch unternehmensextern (Kunden, Lieferanten, usw.). Der Erfolg des Unternehmens hängt im Wesentlichen von den Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte aber auch der Mitarbeiter ab.

Die **Aufgaben** von Mitarbeitern können nur dann **optimal wahrgenommen werden**, wenn sie ausreichend und deutlich kommuniziert werden. Grundsätzlich gilt das für beide Seiten, also für Führungskräfte und auch für die Mitarbeiter. Gegenseitiges **umfassendes informieren**, trägt entscheidend zur Zielerreichung bzw. Erfüllung von Aufgaben bei. Aufgrund von Missverständnissen oder Informationsdefiziten kommt es in Betrieben sehr oft zu Problemen. **Information** und **Kommunikation** sind besonders **wichtige Kriterien** um bei den Mitarbeitern Arbeitszufriedenheit zu erlangen. In den letzten Jahrzehnten haben die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach persönlichen Kontakten zur Führungskraft eher zugenommen. Hierbei spielen sicher die unpersönliche E-Mail-Kommunikation und die arbeitsteiligen Prozesse eine sehr große Rolle. Bedeutend dabei ist auch der zunehmende Zeitmangel der Führungskräfte und die damit seltener werdenden Kontakte zu ihren Mitarbeitern lassen Defizitgefühle entstehen.<sup>106</sup>

Auch der Geschäftsführer von Movea Marketing GmbH & Co KG Stefan Ornig ist davon überzeugt, dass die **Mitarbeiter** die **glaubwürdigsten Multiplikatoren** für die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit sind. Damit diese Meinungsbildung in der Öffentlichkeit vor allem im Sinne des Unternehmens stattfindet, sind Zufriedenheit, Verbundenheit und der Informationsstand der Mitarbeiter wichtige Voraussetzungen. Mittels entsprechender Information bzw. Kommunikation, lassen sich diese entscheidend steigern. Laut Ornig belegen Studien, dass **informierte Mitarbeiter engagierter und motivierter sind**, zuverlässiger arbeiten und weniger krank sind. Des Weiteren stellen die Mitarbeiter ihre Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit gegenüber ihrem Vorgesetzten bzw. Arbeitgeber unter anderem dadurch unter Beweis, dass sie weniger oft ihren Arbeitsplatz wechseln.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Laufer (2013), S. 87, 88.

<sup>107</sup> Vgl. Ornig (2015), S. 32.

Dem **grundlegenden menschlichen Bedürfnis** nach **Sicherheit** entspringt das **Bedürfnis nach Information**. Wenn Mitarbeiter nicht wissen was auf sie zukommt, fühlen sie sich unsicher. Mitarbeiter sind demnach bestrebt die fehlenden Informationen einzuholen, wo auch immer sie diese her bekommen. So wird zum Beispiel durch die Befragung von Mitarbeitern bzw. Kollegen versucht, den Wissensstand zu verbessern. Wie immer wieder in Unternehmen zu beobachten ist, ist dies der Nährboden für Gerüchte, Halbwahrheiten und Spekulationen, im Betriebsjargon als „Gerüchteküche“ bezeichnet.<sup>108</sup>

Durch diese **Vorgehensweise** bzw. **Art der Kommunikation** kommt es sehr oft zu fehlerhaften Ausführungen der geforderten Aufgaben. Wenn Mitarbeiter nicht wissen was von ihnen erwartet wird, bzw. welche Schwerpunkte sie setzen sollen, sind Konflikte vorprogrammiert und es kommt auch zu einem vermehrten Kostenaufwand. Je mehr Menschen zusammenarbeiten, desto wichtiger ist eine gut funktionierende Kommunikationskultur in einem Unternehmen. Aufgabe der Führungskraft ist es, auf eine glaubwürdige, vertrauensvolle und offene Kommunikation zu achten.

In der realen Arbeitswelt bzw. in Unternehmen ist eine offene Kommunikationskultur von großer Bedeutung. Beobachtungen in Unternehmen zeigen, dass Mitarbeiter in Betrieben wo eine solche Kultur der offenen Kommunikation auch gelebt wird, bedeutend zufriedener aber auch leistungsfähiger und motivierter sind. Mitarbeiter in solchen Unternehmen sind auch eher bereit Verantwortung zu übernehmen und können sich auch mit dem Unternehmen deutlich besser identifizieren.

**Informationsbedürfnisse** und auch **Bedürfnisse nach persönlichen Kontakten** mit Vorgesetzten, lassen sich in die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow, wie im theoretischen Teil unter Abschnitt 3.1.1 beschrieben, einordnen. Das Bedürfnis nach Information ordnet sich in die Ebene der Sicherheitsbedürfnisse der Pyramide nach Maslow ein. Das Bedürfnis nach persönlichen Kontakten gehört in die Bedürfniskategorie der sozialen Bedürfnisse. Somit kann im weitesten Sinne ein Zusammenhang zwischen der Realität und der Motivationstheorie nach Abraham Maslow hergestellt werden.

Um bestimmten Problemen bzw. dem Mangel an ausreichender Kommunikation im Unternehmen entgegenzuwirken, sind unter anderem **Mitarbeitergespräche wichtige Instrumente**, um mit den Mitarbeitern vertraut zu werden bzw. sie näher kennen zu lernen.

---

<sup>108</sup> Vgl. Laufer (2013), S. 88.

Ein Ziel des **Mitarbeitergesprächs** ist es, ein gutes Verhältnis und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis für eine effektive und gute Zusammenarbeit. Es soll dazu beitragen, dass zum einen die Motivation der Mitarbeiter gesteigert wird und zum anderen eine weitest gehende fehlerfreie Durchführung der Arbeiten bzw. Aufgaben gewährleistet ist.

In der **Praxis ist eindeutig zu erkennen**, dass jene Mitarbeiter die ihren Vorgesetzten nicht vertrauen Angst haben, Fehler einzugestehen bzw. versuchen sie zu verheimlichen. Dem Mitarbeiter geht dabei dann auch das Selbstvertrauen bzw. die Selbstsicherheit verloren. Die Folge daraus ist, der Mitarbeiter kann seine optimale Leistung nicht zur Gänze abrufen, fühlt sich im Unternehmen nicht wohl und hat große Angst weitere Fehler zu machen oder gar letztendlich seinen Job zu verlieren.

Grundsätzlich ist hier anzumerken, dass **Mitarbeitergespräche ausgezeichnete Möglichkeiten bieten**, die Begeisterung, Eigeninitiative und Motivation von Mitarbeitern zu steigern bzw. zu forcieren, mögliche Gründe für Misserfolg und Erfolg, sowie Potentiale des jeweiligen Mitarbeiters zu erkennen und auch zu nutzen.

**Zusammenfassend** kann man sagen, dass der **Erfolg eines Unternehmens** wesentlich, ja wenn nicht sogar entscheidend, von der **Kommunikationskultur abhängt**. Kommunikation dient vor allem zur menschlichen Orientierung. Mitarbeiter die durch ihre Führungskräfte ausreichend über ihre Aufgaben informiert werden, sind zufriedener und motivierter. Wichtig ist es also, dass die Führungskräfte eines Unternehmens kontaktfähig sind, sehr gut im Umgang mit unterschiedlichen Charakteren sind, sowie einen positiven Eindruck vermitteln und somit auf diese Weise Vertrauen ausstrahlen und auch gewinnen können.

**Professionelle Kommunikation** reduziert und verhindert Missverständnisse, baut Widerstände und somit Störungen in Prozessen ab und trägt somit entscheidend zur Steigerung der Produktivität und Leistung in Unternehmen bei.

## **6 Empirische Untersuchung**

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde eine empirische Untersuchung, in Form einer Mitarbeiterbefragung zum Thema „Führungskraft und Motivation“, in kleinen und mittleren Unternehmen in Kärnten durchgeführt. Um eine bessere Aussagekraft zu erhalten, wurde die Befragung von Mitarbeitern in mehreren Unternehmen durchgeführt. Inhaltlich auf die Diplomarbeit abgestimmt, wurde eigens für diese Untersuchung ein entsprechender Fragebogen erstellt.

### **6.1 Grundlagen / Erläuterung der Mitarbeiterbefragung**

Hinsichtlich der gewonnenen Erkenntnisse aus den vorangegangenen theoretischen und praxisbezogenen Teilen, war das Ziel der empirischen Untersuchung, Mitarbeiter von kleinen und mittleren Unternehmen, bezüglich der Beeinflussung des Verhaltens von Führungskräften auf deren Motivation, zu befragen und dadurch einen aktuellen Bezug zum Thema der Mitarbeitermotivation durch Führungskräfte zu erhalten. Es handelt sich hierbei um eine exemplarische und anonyme Untersuchung von Kärntner Unternehmen. Bei den Unternehmen handelt es sich ausschließlich um Firmen, die in der Baubranche bzw. im Baunebengewerbe tätig sind.

Führungskräfte spielen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen eine entscheidende Rolle. Somit haben sie einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Darüber hinaus können sie durch ihr Führungsverhalten Belastungen von Mitarbeitern verstärken oder reduzieren. Aufgrund dessen ist das Führungsverhalten für die Motivation und Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters maßgebend.

Durch die Befragung der Mitarbeiter in verschiedenen Unternehmen sollten mögliche Defizite in der Führung offen gelegt und bei Bedarf beseitigt werden bzw. dazu anregen, das Führungsverhalten motivationsorientiert besser zu gestalten.

Mit anderen Worten sollte die Befragung darüber Aufschluss geben, ob das Führungsverhalten der Führungskräfte zur Motivation beiträgt, bzw. ob es dahingehend Handlungsbedarf gibt, das jeweilige Verhalten der Führungskraft zu optimieren bzw. zu verbessern.

Um Klarheit über die derzeit aktuelle Motivation bei den Mitarbeitern und die Qualität der Führung der Führungskräfte zu erhalten, wurde wie eingangs schon erwähnt ein Fragebogen erstellt. Der Fragebogen wurde gezielt für diese Diplomarbeit zusammengestellt, wobei dabei anzumerken ist, dass dessen Gestaltung immer kritisch zu hinterfragen wäre, dies aber nicht mein vordringliches Anliegen ist. Dieser Fragebogen gliedert sich in zwei Bereiche. Im ersten Teil (10 Fragen) wurde die aktuelle Motivation bei den Mitarbeitern in Bezug auf das Verhalten bzw. den Einfluss der Führungskraft, befragt. Der zweite Teil (5 Fragen) sollte Aufschluss darüber geben, inwiefern durch den unmittelbar Vorgesetzten eine offene Kommunikationskultur im Unternehmen gelebt wird oder nicht.

Es wurden 50 Fragebögen an die Mitarbeiter der ausgewählten Unternehmen in den verschiedensten Abteilungen (Einkauf, Technisches Büro, Buchhaltung, Baustellenpersonal, usw.) ausgegeben. Die Rücklaufquote der ausgegebenen Fragebögen lag bei 100%. Die Teilnehmer sind ausreichend über das Ziel der Befragung informiert worden. Die Teilnahme erfolgte anonym und auf freiwilliger Basis. Um ein möglichst objektives Abbild der Grundgesamtheit zu bekommen, wurden die Fragebögen völlig zufällig, unabhängig von z.B. Alter oder Geschlecht und eben in den verschiedensten Abteilungen, verteilt. Der gesamte Fragebogen ist in der Anlage (A) ersichtlich.

## **6.2 Auswertung / Darstellung der Ergebnisse der Befragung**

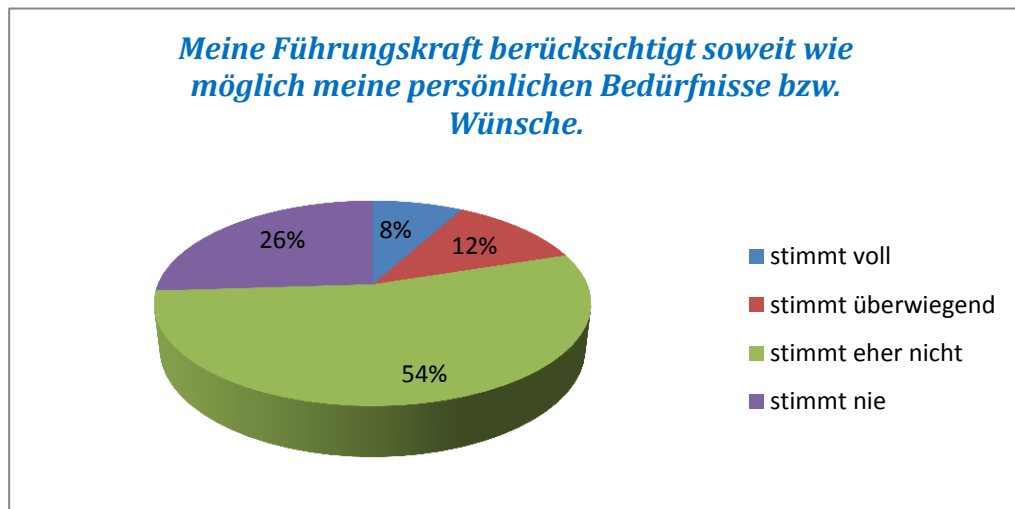
In diesem Abschnitt werden die ausgewerteten Ergebnisse der empirischen Untersuchung graphisch dargestellt und kurz beschrieben. Die graphische Darstellung erfolgt mittels Kreisdiagramme, woraus ersichtlich ist, zu wieviel Prozent die Aussage bzw. Frage mit „**stimmt voll**“, mit „**stimmt überwiegend**“, mit „**stimmt eher nie**“ und mit „**stimmt nie**“ bewertet bzw. beantwortet wurde.

Im darauffolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse analysiert und Schlussfolgerungen bzw. Erkenntnisse für die Unternehmen bzw. für die jeweiligen Führungskräfte daraus gezogen.



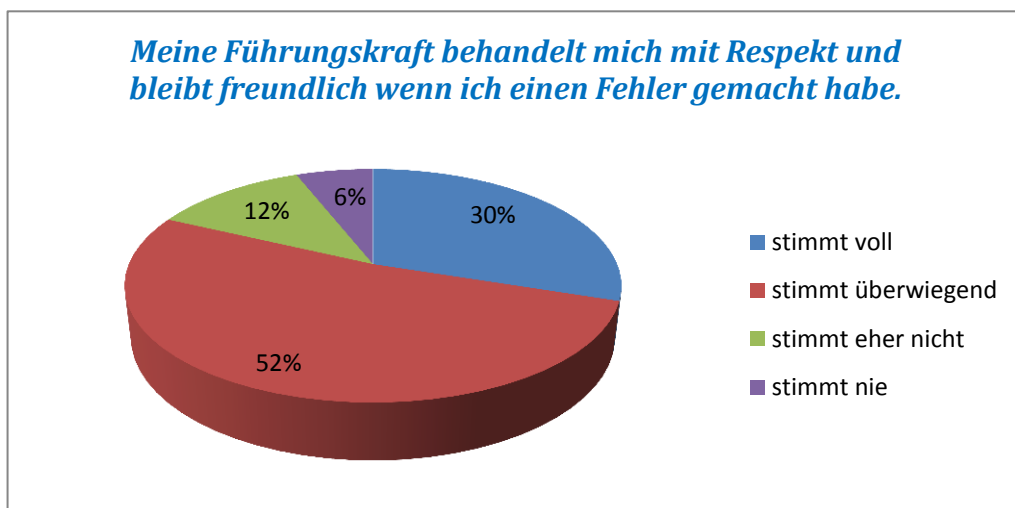
## **TEIL 1 - VERHALTEN / EINFLUSS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN**

### **FRAGE 1)**



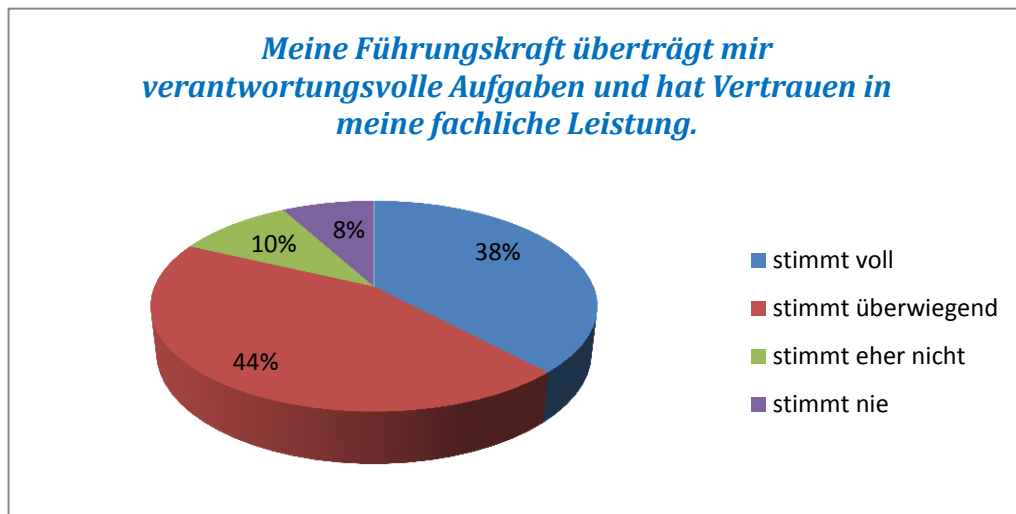
Die Mehrheit der befragten Personen (54 %) sagen, dass ihr Vorgesetzter eher nicht auf ihre persönlichen Bedürfnisse und Wünsche eingeht. 26 % der Mitarbeiter kreuzten an, dass ihre Führungskraft überhaupt nicht darauf eingeht. „Stimmt überwiegend“ kreuzten 12 % an und stimmt voll kreuzten 8 % der Befragten an.

### **FRAGE 2)**



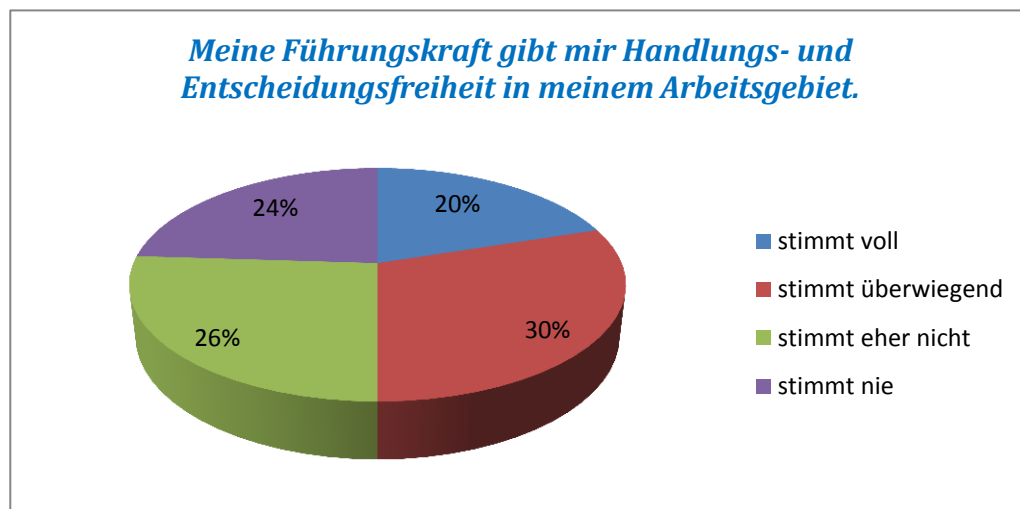
Die knappe Mehrheit von 52 % beantwortete die Aussage mit „stimmt überwiegend“, 30 % stimmten der Aussage voll zu, lediglich 12 % sagten „stimmt eher nicht“ und 6 % bewerteten diese Aussage mit „stimmt nie“.

**FRAGE 3)**



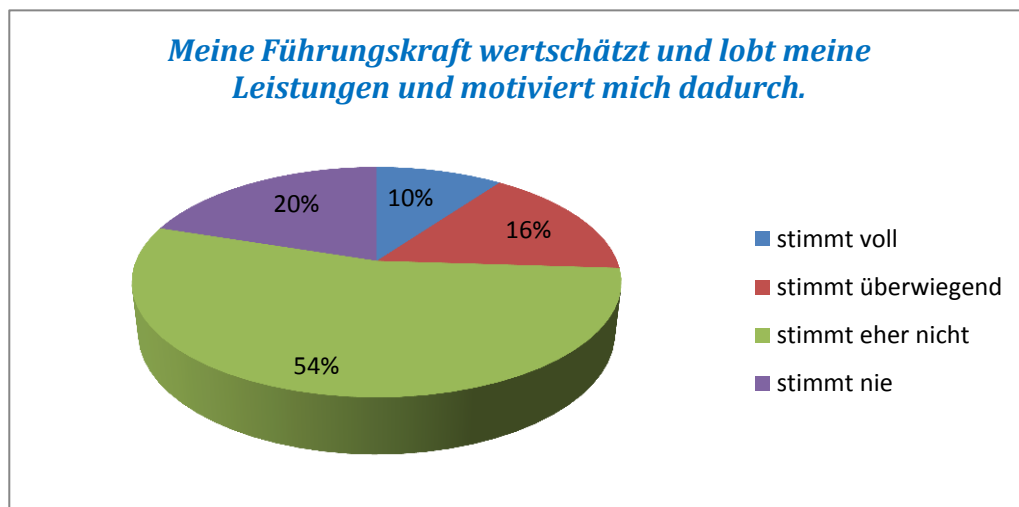
Der überwiegende Teil der befragten Mitarbeiter gab an, dass die Führungskraft überwiegendes (44 %) bzw. volles (38 %) Vertrauen in ihre fachliche Leistung hat und ihnen verantwortungsvolle Aufgaben überträgt. Lediglich 10 % bewerteten diese Aussage mit „stimmt eher nicht“ und 8 % der Befragten kreuzten „stimmt nie“ an.

**FRAGE 4)**



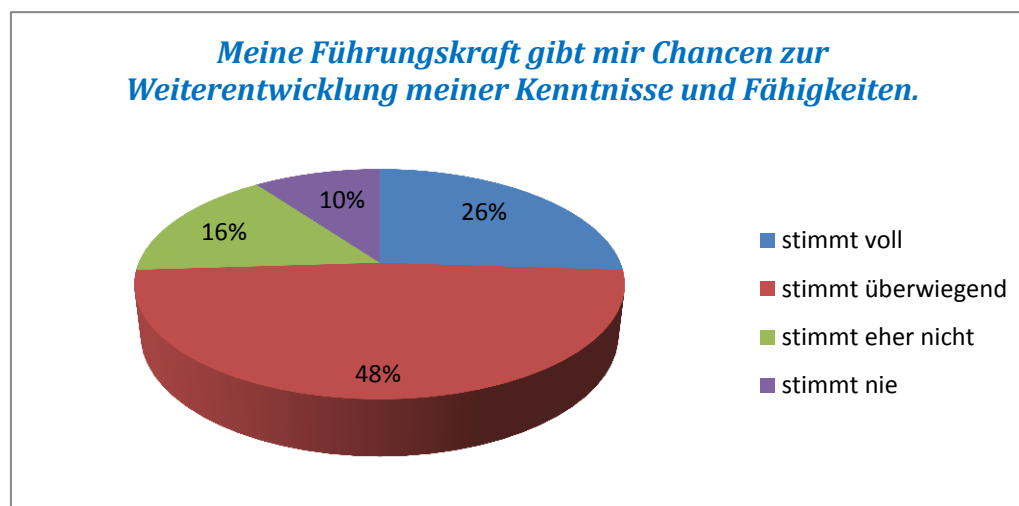
Verhältnismäßig ausgeglichen sind die Antworten betreffend der Aussage, dass dem Mitarbeiter genügend Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, in seinem Arbeitsgebiet gewährt wird. 20 % kreuzten „stimmt voll“ an, 30 % beantworteten die Aussage mit „stimmt überwiegend“, 26 % mit „stimmt eher nicht“ und 24 % mit „stimmt nie“.

**FRAGE 5)**



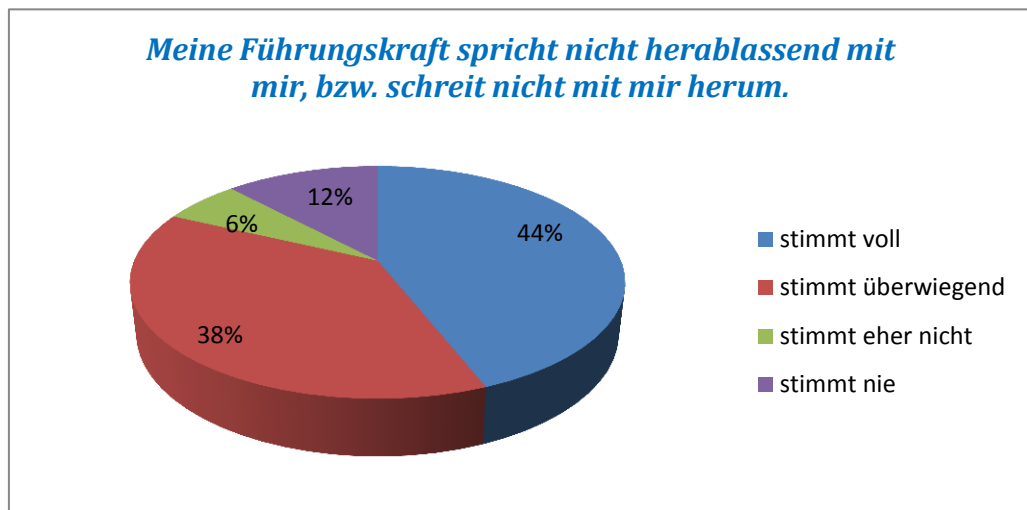
Die knappe Mehrheit (54 %) der befragten Mitarbeiter kreuzte „stimmt eher nicht“ an, dass sie durch die Führungskraft motiviert und hinsichtlich ihrer Leistungen gelobt werden. 20 % antworteten gar mit „stimmt nie“, sind also der Meinung sie werden nie motiviert, wertgeschätzt und gelobt. 16 % der Mitarbeiter bewerteten diese Aussage mit „stimmt überwiegend“ und lediglich 10 % kreuzten „stimmt voll“ an.

**FRAGE 6)**



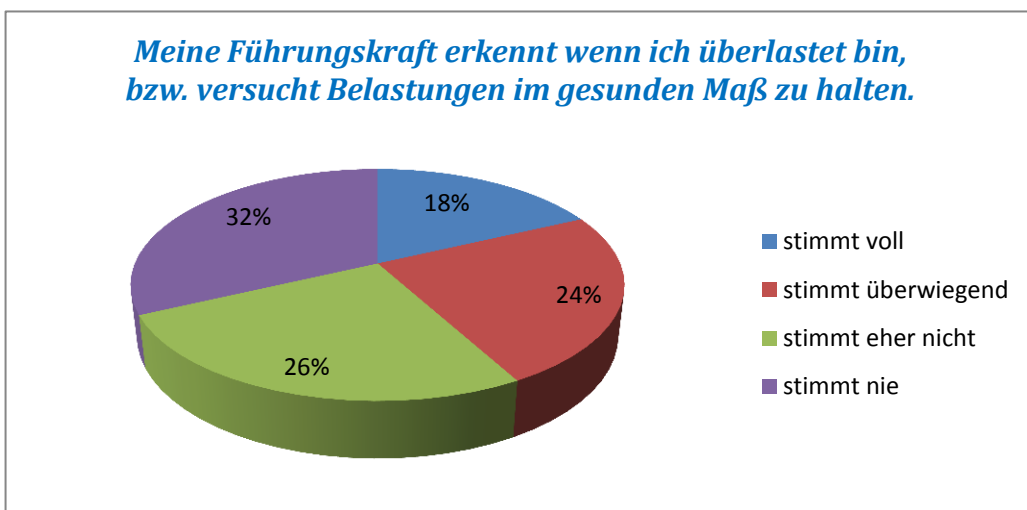
Die Frage bzw. Aussage, ob die Führungskraft die Möglichkeit zur Weiterentwicklung gewährt, beantworteten 26 % mit „stimmt voll“, 48 % mit „stimmt überwiegend“, 16 % mit „stimmt eher nicht“ und 10 % mit „stimmt nicht“.

**FRAGE 7)**



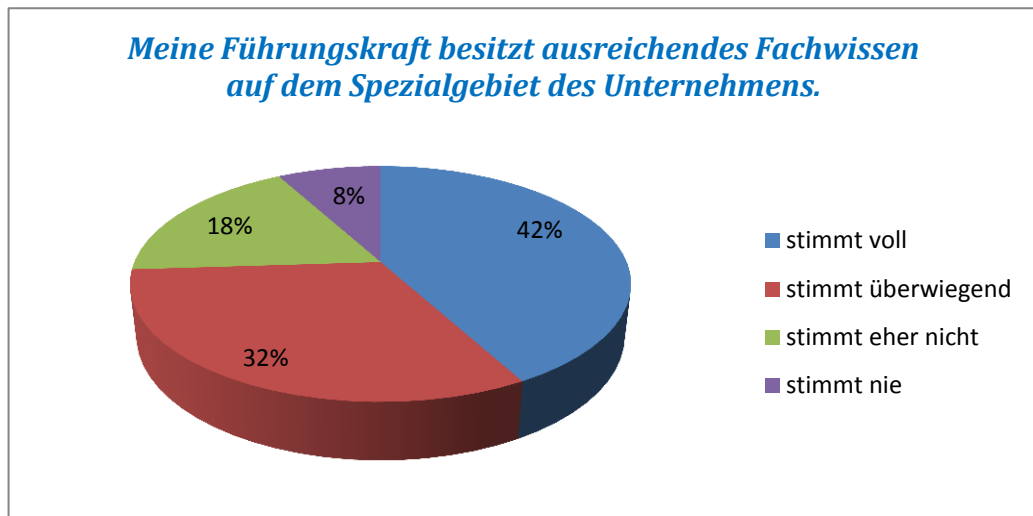
Der Großteil (44 %) der Mitarbeiter bewertete die Aussage, dass die Führungskraft mit ihnen nicht herablassend spricht bzw. nicht mit ihnen herumschreit, mit „stimmt voll“, 38 % sagten „stimmt überwiegend“, 6 % sagten „stimmt eher nicht“ und 12 % kreuzten „stimmt nie“ an.

**FRAGE 8)**



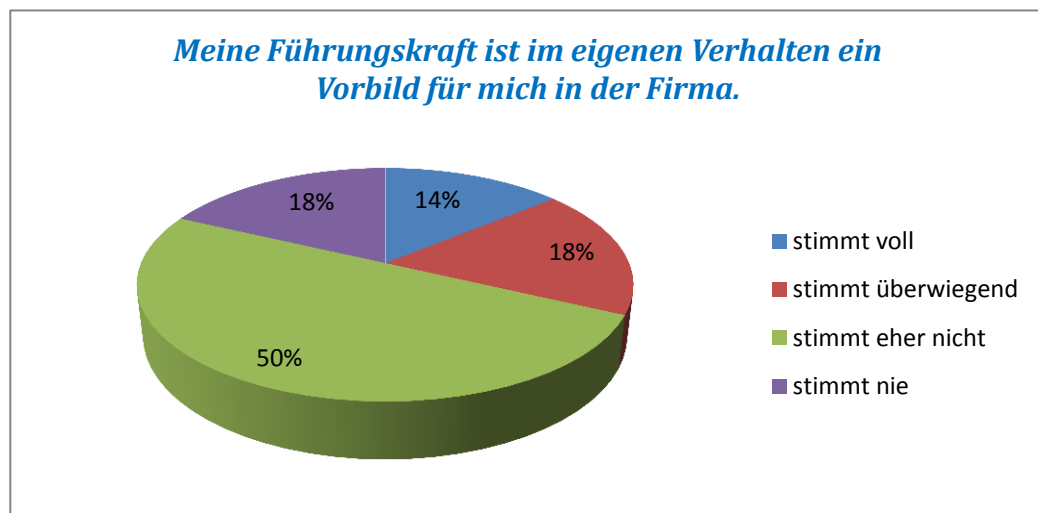
Ob die Führungskraft erkennt, wenn der Mitarbeiter überlastet ist bzw. versucht Belastungen weitestgehend zu vermeiden, bewerteten 18 % mit „stimmt voll“, 24 % mit „stimmt überwiegend“, 26 % mit „stimmt eher nicht“ und 32 % mit „stimmt nie“.

**FRAGE 9)**



42 % der Teilnehmer die an der Befragung teilnahmen stimmten der Aussage, dass die Führungskraft ausreichendes Fachwissen besitzt, voll zu. 32 % der Mitarbeiter sind der Ansicht, dass diese Aussage überwiegend stimmt. 18 % kreuzten „stimmt eher nicht“ an und lediglich 8 % sagten, dass dies nicht stimmt.

**FRAGE 10)**

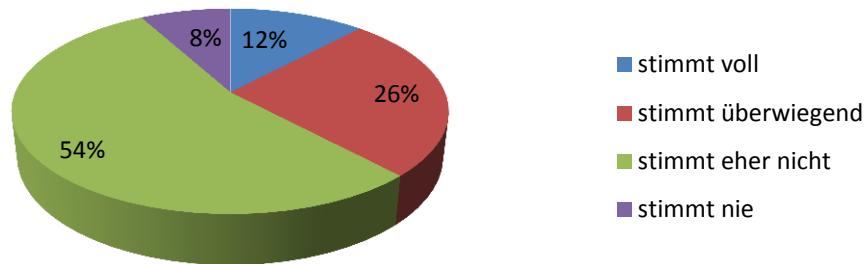


Nur 14 % der befragten Personen beantworteten diese Aussage, dass die Führungskraft in ihrem Verhalten ein Vorbild sei, mit „stimmt voll“. 18 % kreuzten „stimmt überwiegend“ an. Die Hälfte (50 %) der Teilnehmer beantwortete diese Aussage mit „stimmt eher nicht“ und weitere 18 % gaben an, dass dies nicht der Fall ist.

## TEIL II - KOMMUNIKATION / INFORMATION

### FRAGE 11)

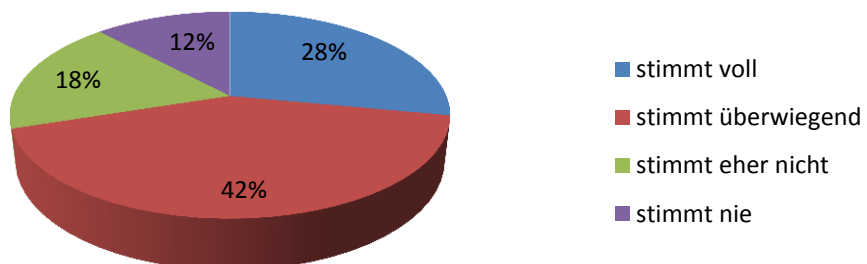
*Ich werde durch meine Führungskraft über Neuerungen im Unternehmen ausreichend und rechtzeitig informiert.*



Nur 12 % der Befragten stimmten voll zu, dass sie durch ihre Führungskraft über Neuerungen im Unternehmen ausreichend und zeitnah informiert werden. 26 % bewerteten die Aussage mit „stimmt überwiegend“, 54 % mit „stimmt eher nicht“ und 8 % mit „stimmt nie bzw. nicht“.

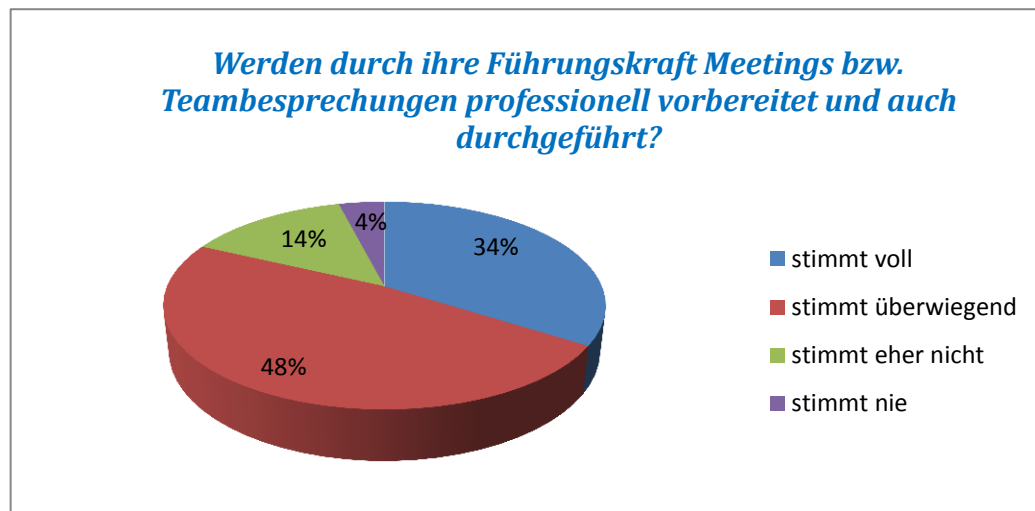
### FRAGE 12)

*Zur Durchführung meiner Arbeiten erhalte ich von meiner Führungskraft zuverlässige und präzise Informationen.*



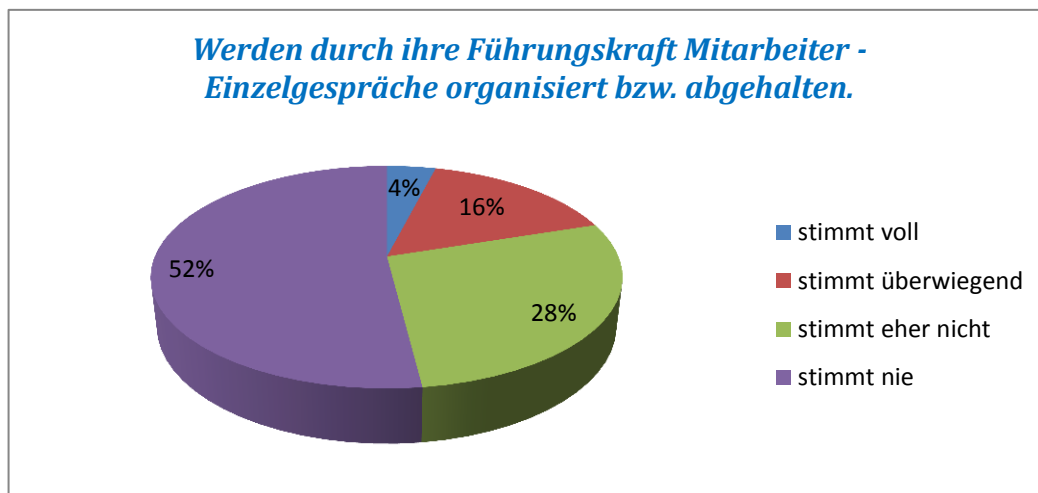
28 % der Befragten bewerteten diese Aussage mit „stimmt voll“, der größte Teil der Mitarbeiter (42 %) sagte „stimmt überwiegend“, 18 % bewerteten die Aussage mit „stimmt eher nicht“ und 12 % kreuzten „stimmt nie“ an.

**FRAGE 13)**



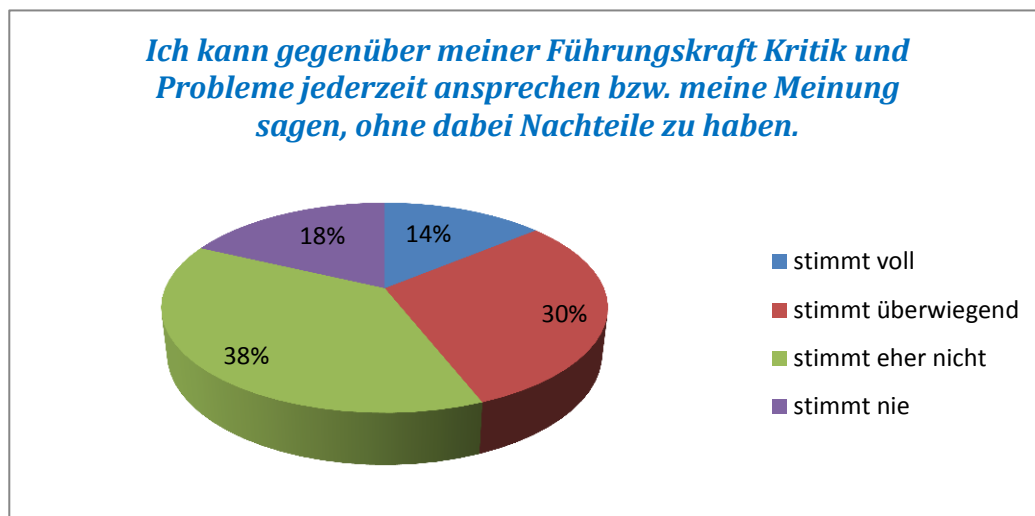
Auf die Frage ob Meetings bzw. Besprechungen im Team durchgeführt werden, antworteten 34 % mit „stimmt voll“, 48 % mit „stimmt überwiegend“, 14 % mit „stimmt eher nicht“ und lediglich 4 % antworteten mit „stimmt nicht“.

**FRAGE 14)**



Nur 4 % der befragten Personen beantworteten die Frage, ob Mitarbeiter-Einzelgespräche abgehalten werden, mit „stimmt voll“. 16 % antworteten mit „stimmt überwiegend“ und 28 % kreuzten „stimmt eher nicht“ an. Knapp mehr als die Hälfte (52 %) beantwortete die Frage mit „stimmt nie“.

#### FRAGE 15)



Bei der Aussage, dass der Mitarbeiter Kritik und Probleme jederzeit ansprechen kann, antworteten 14 % der Mitarbeiter mit „stimmt voll“, 30 % mit „stimmt überwiegend“, 38 % kreuzten „stimmt eher nicht“ an und 18 % kreuzten „stimmt nie“ an.

### 6.3 Analyse / Schlussfolgerungen der Ergebnisse

In diesem Teil werden nun die **gewonnenen Ergebnisse** ausgearbeitet bzw. die daraus **resultierenden Erkenntnisse** analysiert. Jedoch ist hierbei anzumerken, dass sich aus der durchgeführten Mitarbeiterbefragung, unterschiedliche Schlussfolgerungen ableiten bzw. daraus ziehen lassen können.

Zu erwähnen wäre dabei noch, dass bis zu einem gewissen Ausmaß, die Bewertung bzw. Beantwortung der Fragen der Mitarbeiter, welche die Befragung weniger bzw. gar nicht ernst nehmen oder auch nur je nach Lust und Laune antworten, mit Vorbehalt anzusehen ist.

Es werden einerseits die bereits sehr guten Verhaltensweisen der Führungskräfte zur Motivation aufgezeigt, die durch die Befragung von den Mitarbeitern positiv hervorgehoben wurden. Andererseits werden Verbesserungsvorschläge zur Optimierung bzw. Steigerung der Motivation von Mitarbeitern auf Grundlage der Ergebnisse des Fragebogens unterbreitet.



## **Frage 1 und 2 / Teil I (Soziale Aspekte):**

⇒ **(Frage 1)** *Meine Führungskraft berücksichtigt soweit wie möglich meine persönlichen Bedürfnisse bzw. Wünsche.*

⇒ **(Frage 2)** *Meine Führungskraft behandelt mich mit Respekt und bleibt freundlich wenn ich einen Fehler gemacht habe.*

Die ersten beiden Fragen des ersten Teiles des Fragebogens sollten darüber Aufschluss geben, inwiefern Führungskräfte ihre Mitarbeiter in sozialer Hinsicht unterstützen bzw. entgegen kommen. Sehr überraschend dabei war, dass 80 % der Befragten die Frage hinsichtlich der persönlichen Bedürfnisse und Wünsche mit „stimmt nie“ (26 %) und mit „stimmt eher nicht“ (54 %) beantwortet haben. Lediglich 12 % sagten „stimmt überwiegend“ und nur 8 % „stimmt voll“.

Daraus lässt sich ableiten, dass die Mitarbeiter in ihrem Handeln und Dürfen eingeschränkt bzw. demotiviert werden. Aus meiner eigenen Erfahrung spielt dabei gerade im privatwirtschaftlichen Bereich der Baubranche, sehr viel der rasche Wandel der Zeit eine entscheidende Rolle. Gerade jetzt in der heute immer schwieriger werdenden Zeit mit einem Unternehmen erfolgreich zu sein bzw. zu bestehen, spielen die sozialen Aspekte für die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Freizeit und Familie wurden bzw. werden immer mehr in den Hintergrund des Lebensmittelpunktes gestellt.

Unternehmen kommen aufgrund der voranschreitenden Globalisierung und dem immer stärker werdenden Wettbewerb gehörig unter Druck. Um Aufträge zu erhalten, muss die preisliche Gestaltung dementsprechend niedrig angesetzt werden. Erhält man den Auftrag, muss der Auftrag kostengünstig, effizient und vor allem in sehr kurzer Zeit durchgeführt werden, um dabei auch noch einen Gewinn zu erzielen. Die leidtragenden dabei sind die Mitarbeiter. Sie geraten aufgrund all dieser Faktoren bei der Ausführung ihrer Arbeiten gehörig unter Druck. Führungskräfte können auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter nur mehr eingeschränkt bis gar nicht eingehen. Im Vordergrund steht nicht mehr der Faktor Mensch als Mitarbeiter, sondern der Kampf des Überlebens für das Unternehmen.

Das Ergebnis der Frage 2 fällt überraschender Weise im Vergleich zu Frage 1 bedeutend positiver aus. Insgesamt 82 % der Befragten bewerteten die Aussage mit „stimmt voll“ bzw. „stimmt überwiegend“. Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern somit überwiegend den notwendigen Respekt und bleiben bei Fehlern durch Mitarbeiter weitestgehend am Boden, ohne dabei laut zu werden und sich im Ton zu vergreifen.

Zusammengefasst kann aus den Ergebnissen der beiden Fragen abgeleitet werden, dass es den Führungskräften wichtig ist, ihren Mitarbeitern den erforderlichen Respekt zu geben und dass sie auch bei Fehlern demensprechend fair reagieren, um auch ein bestimmtes Maß an Verständnis und Menschlichkeit zu zeigen. Jedoch geht dabei auch hervor, dass Führungskräfte nur mehr im geringen Maße bzw. gar nicht auf Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen. Ein großer Grund dafür ist sicherlich, wie vorhin schon erläutert, der schnelle Wandel der Zeit, wo nur mehr Produktivität und Leistungssteigerung und nicht mehr der eigentliche wichtige Faktor Mensch, im Vordergrund steht. Krankenstände, Desinteresse und Demotivation sind unter anderem die Folge daraus.

Führungskräften sollte dahingehend bewusst gemacht werden, dass die Mitarbeiter das Unternehmen sind und sie maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Die Persönlichkeit eines Mitarbeiters spielt dabei eine entscheidende Rolle, denn seine Ziele, Wünsche und Vorstellungen werden in die Unternehmenspersönlichkeit einfließen und diese auch prägen.<sup>109</sup>

### **Frage 3 und 4 / Teil I (Handlungsspielraum, Vertrauen)**

⇒ *(Frage 3) Meine Führungskraft überträgt mir verantwortungsvolle Aufgaben und hat Vertrauen in meine fachliche Leistung.*

⇒ *(Frage 4) Meine Führungskraft gibt mir Handlungs- und Entscheidungsfreiheit in meinem Arbeitsgebiet.*

Bei den Fragen 3 und 4 ging es um die Bewertung des Vertrauens und des Handlungsspielraumes. Die Frage bzw. Aussage ob die jeweilige Führungskraft verantwortungsvolle Aufgaben überträgt und inwiefern sie Vertrauen in die fachliche Leistung ihrer Mitarbeiter hat, wurde zum größten Teil sehr positiv bewertet. Bei den befragten Mitarbeitern stimmten 38 % der Aussage voll zu und 44 % stimmten überwiegend zu.

Daraus kann man schließen, dass die zuständigen Führungskräfte ihren Mitarbeitern ausreichend Verantwortung übertragen und somit nicht jeden einzelnen Arbeitsschritt vorgeben. Des Weiteren kann man aus dieser Bewertung ableiten, dass quasi durch die jeweilige

---

<sup>109</sup> Vgl. <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/warum-es-sich-lohnt-das-teuerste-unternehmenskapital-zu-pflegen/> (11.05.2016)

Führungskraft nur das Ergebnis vorgegeben wird, für welches der Mitarbeiter verantwortlich ist. Der Mitarbeiter kann somit Kreativität zeigen und eigenständig anfallende Probleme lösen. Natürlich sollte dies nur in einem tolerierbaren Bereich erfolgen.

Alleinig 10 % stimmten der Aussage eher nicht zu und nur 8 % stimmten gar nicht zu. Dies wird vor allem jene Gruppe von Mitarbeitern sein, die nur schwer bzw. gar nicht mit Verantwortung umgehen können oder es gar nicht wollen. Für solche Typen von Mitarbeitern könnte das eher belastend als motivierend sein. Dies könnte auch durch die jeweilige Führungskraft erkannt worden sein, weshalb diesen Mitarbeitern keine Verantwortung übertragen wird und deshalb auch kein übermäßiges Vertrauen geschenkt wird.

Ein weiterer Grund dafür könnte aber auch mangelnde Sympathie zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sein. Wie ja in der realen Arbeitswelt sehr oft zu sehen ist, kann fehlende Sympathie zwischen zwei Menschen oft zu sehr großen Konflikten bzw. zu einer gegenseitigen Distanz führen. Mit manchen Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter können oft Führungskräfte nicht richtig umgehen bzw. sie können solche Mitarbeiter einfach nicht leiden, weshalb sie derartige Mitarbeiter in gewisser Hinsicht benachteiligen bzw. diskriminieren. Dies könnte auch die Begründung für die eher negative Bewertung einiger Mitarbeiter sein.

Die Mehrheit der befragten Teilnehmer sieht jedoch darin einen Vertrauenszuschuss und eine Herausforderung. In der Regel sind solche Mitarbeiter weitaus motivierter, ihre Aufgaben zufriedenstellend zu erledigen.

Durch das Übertragen von Verantwortung, sollte auch dementsprechend genügend Handlungs- und Entscheidungsfreiheit gewährt werden. Das Ergebnis der Frage 4 zeigt dahingehend jedoch einen kleinen Widerspruch, da im Vergleich zu Frage 3 nur die Hälfte der Befragten, also 50 %, mit „stimmt voll“ und „stimmt überwiegend“ bewertet haben.

Die zweite Hälfte der Teilnehmer teilt sich mit 26 % „stimmt eher nicht“ und mit 24 % „stimmt nicht“ auf. Sie sind also der Meinung, dass sie zu wenig an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit besitzen um ihre Aufgaben zu erledigen. Dies könnte daraus entstehen, dass die eine oder andere Führungskraft Verantwortung überträgt und Vertrauen schenkt, jedoch immer wieder während der Durchführung der Arbeiten ihre Mitarbeiter gravierend beeinflusst und dadurch auch zum Teil verärgert und eventuell sogar demotiviert.

Für beide Seiten sollte das Übertragen von Verantwortung an Mitarbeitern, das Vertrauen in ihre fachlichen Leistungen und das Gewähren von genügend Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit, ein Gewinn sein. Die Mitarbeiter sind dadurch motivierter, was sich wiederum positiv auf ihre Leistungsbereitschaft sowie auf die Produktivität des Unternehmens auswirkt und es kommt auch zur Entlastung der Führungskräfte.

### **Frage 5 und 6 / Teil I (Wertschätzung, Weiterentwicklung)**

⇒ ***(Frage 5) Meine Führungskraft wertschätzt und lobt meine Leistungen und motiviert mich dadurch.***

⇒ ***(Frage 6) Meine Führungskraft gibt mir Chancen zur Weiterentwicklung meiner Kenntnisse und Fähigkeiten.***

Das Ergebnis der Frage 5 ist im Hinblick auf ausreichende Motivation der Mitarbeiter sehr erschreckend. Nur 10 % stimmten der Frage, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter loben und wertschätzen voll zu und auch nur 16 % kreuzten „stimmt überwiegend“ an. Dies ist ein deutliches Zeichen, das Lob und Anerkennung für die Mitarbeiter in diesen befragten Unternehmen einen sehr niedrigen Stellenwert einnehmen. Aufgrund dieser äußerst schlechten Bewertung durch die Befragten, hat es den Anschein, dass die Führungskräfte in den Unternehmen, hinsichtlich der Wertschätzung ihrer Mitarbeiter, ein äußerst mangelhaftes Verhalten aufweisen. Der größte Teil der Mitarbeiter, nämlich 54 %, stimmte dieser Aussage mit eher nicht zu und 20 % stimmte überhaupt nicht zu.

Hierbei ist absoluter Handlungsbedarf notwendig. Durch seltene bis gar keine Anerkennung von Vorgesetzten, ist in der Praxis immer wieder zu beobachten, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter starke Defizite aufweist. Auch hört man nicht selten von Mitarbeitern verschiedenster Unternehmen, wie sich solche schlechten Verhaltensweisen von Führungskräften negativ auf die Motivation und Leistungsbereitschaft auswirken. Es sollte jeder Führungskraft klar und bewusst sein, dass Lob und Anerkennung, die Begeisterung und das Engagement zur Erbringung der Leistung seiner Mitarbeiter bedeutsam steigern.

Die meisten, wenn nicht alle Menschen benötigen für ihre eigene Leistungsfähigkeit und Motivation das Gefühl, nützlich für das Unternehmen zu sein. Auch wenn dafür im Alltag

oftmals wenig Zeit bleibt, ist es für jede Führungskraft wichtig, dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, dazuzugehören, gebraucht und akzeptiert zu werden.<sup>110</sup>

Auch Rolf van Dick, Professor für Sozialpsychologie, teilte im Harvard Business Manager Spezial mit, dass sich durch die jährliche Befragung des Gallup-Instituts von Beschäftigten nach ihrer Bindung an das Unternehmen, erschreckend hohe Zahlen von Mitarbeitern zeigen, denen ihre Firma egal ist. Bei der Befragung im Jahr 2013, fühlte sich nur ein geringer Prozentsatz von 16 % stark mit dem Unternehmen verbunden, zwei Drittel gering und 17 % hatten innerlich gekündigt. Als Hauptgrund für die geringe Bindung an das Unternehmen wird vor allem zu geringe Wertschätzung angegeben. Egal ob es mündlich, per Telefon oder per E-Mail geschieht, Lob und Anerkennung motiviert ungemein.<sup>111</sup>

Ein recht erfreuliches Ergebnis ergab die Auswertung der Frage 6. Inwiefern die Mitarbeiter Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse erhalten, beantworteten 26 % mit „stimmt voll“ und 48 % mit „stimmt überwiegend“. Daraus ist ersichtlich, dass bei einem Vergleich zu Frage 3 (*Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben*) eine bestimmte Konformität der Bewertung vorhanden ist.

Aufgrund der nahezu identen Bewertung kann daraus abgeleitet werden, dass diese beiden Kriterien in einem nahezu engen Verhältnis zueinander stehen. Werden dem Mitarbeiter verantwortungsvolle Aufgaben übertragen, so kann sich der jeweilige Mitarbeiter auch dementsprechend hinsichtlich seiner Kenntnisse und Fähigkeiten entscheidend im Unternehmen weiterentwickeln.

Des Weiteren kann aufgrund der sehr positiven Bewertung der Weiterentwicklung im Unternehmen unter anderen folgender Schluss gezogen werden, dass sich die Führungskräfte in den befragten Unternehmen auch sehr für die Weiterentwicklung, in Form von Seminaren und Schulungen, für ihre Mitarbeiter einsetzen.

Betrachtet bzw. vergleicht man das sehr gute Ergebnis der Frage 6 (*Chancen zur Weiterentwicklung*) mit dem eher schlechten Ergebnis der Frage 5 (*Wertschätzung, Lob und Anerkennung*), so wäre es ungemein wichtig, die Führungskräfte, schon aufgrund der Bereitschaft der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten im Unternehmen, darauf hinzuweisen bzw. auch zu schulen, wie wichtig dabei auch das Überbringen von Lob und

---

<sup>110</sup> Vgl. [http://www.perso-net.de/rkw/Wertsch%C3%A4tzung\\_gegen%C3%BCber\\_Mitarbeitern](http://www.perso-net.de/rkw/Wertsch%C3%A4tzung_gegen%C3%BCber_Mitarbeitern) (14.05.2016)

<sup>111</sup> Vgl. Dick (2015), S. 26.

Anerkennung gegenüber ihren Mitarbeiter ist, bzw. wie sehr dies zur Motivationssteigerung beiträgt.

### **Frage 7 / Teil I (Umgangston)**

⇒ *(Frage 7) Meine Führungskraft spricht nicht herablassend mit mir, bzw. schreit nicht mit mir herum.*

Das Ergebnis der Frage 7 ist äußerst positiv anzusehen. Jeder Mensch hat ein Recht auf eine faire und menschliche Behandlung. Höfliches Verhalten im Umgang mit seinen Mitarbeitern, ist für den Erfolg eines jeden Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Mangelnde Schulung von Führungskräften, führt oft zu einem unprofessionellen Umgang mit ihren Mitarbeitern.

Bei den befragten Mitarbeitern dieser Unternehmen, stimmten 44 % voll zu, 38 % stimmten der Aussage überwiegend zu und lediglich 6 % stimmten eher nicht zu und 12 % stimmten nicht zu. Daraus kann unter anderem abgeleitet werden, dass aufgrund der heutigen sehr schlechten bzw. schwierigen wirtschaftlichen Situation, gerade in der Bauwirtschaft die Mitarbeiter als größtes Kapital der Unternehmen angesehen werden. Führungskräfte achten deshalb besonders auf einen freundlichen und motivierten Umgang mit ihren Mitarbeitern. Ein rauer Ton und ein abweisendes Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern wären kontraproduktiv.

Führungskräfte die ihre Mitarbeiter grob zurechtweisen, sorgen für eine höhere Fehlerquote im Unternehmen. Je unfreundlicher, desto unkonzentrierter und fehlerhafter werden die Arbeiten verrichtet.<sup>112</sup>

Vergleicht man dieses Ergebnis mit der Frage 2 (*Respekt und Freundlichkeit gegenüber Mitarbeitern*), so ist daraus ersichtlich, dass diese beiden Bewertungen auch im Einklang zueinander stehen. Sehr positiv kann daraus der Schluss gezogen werden, dass in diesen befragten Unternehmen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, hinsichtlich des Respekts, der Freundlichkeit und des Umgangs, sehr zuvorkommend behandeln und dahingehend auch motivieren.

---

<sup>112</sup> Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/umgangston-am-arbeitsplatz-je-unfreundlicher-desto-unkonzentrierter-1.972201> (15.05.2016)

## **Frage 8 / Teil I (Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter)**

⇒ **(Frage 8) Meine Führungskraft erkennt wenn ich überlastet bin, bzw. versucht Belastungen im gesunden Maß zu halten.**

Knapp die Hälfte der Befragten sind der Meinung, (18 % *stimmt voll* / 24 % *stimmt überwiegend*), dass ihr unmittelbar Vorgesetzter es voll bzw. überwiegend erkennt, wenn sie mit ihren Arbeiten überfordert sind. Jedoch bewerteten 26 % diese Aussage, mit „stimmt eher nicht“ und gar 32 % sagten, dass die Führungskraft es gar nicht erkennt.

Zum Bedauern der Mitarbeiter, fällt dieses Ergebnis äußerst schlecht aus. Eine gut ausgebildete und qualifizierte Führungskraft sollte in der Lage sein, es frühestmöglich zu bemerken bzw. abzuschätzen, wieviel sie ihren Mitarbeitern an Arbeit zumuten kann, ohne sie dabei zu überfordern oder zu belasten. Jedoch ist dies heute gerade in der Bauwirtschaft sehr schwierig zu bewerkstelligen. Immer wieder kann in der realen Arbeitswelt beobachtet werden, dass durch zu viel Arbeit und zu wenig Zeit, der Druck bei den Mitarbeitern steigt. Wird dieser ständig steigende Druck nicht frühzeitig genug durch die Führungskräfte erkannt, können die Folgen daraus fatal sein.

Mit ein wenig Druck bei der Arbeit können in der Regel die meisten Arbeitnehmer gut umgehen - aber nicht andauernd und nicht ohne Aussicht auf eine deutliche Besserung. Jeder Mensch ist im Umgang mit Druck und Stress grundlegend verschieden, jedoch aber ist eine Dauerbelastung für jeden hochgradig gesundheitsschädlich. Die Folge daraus sind unter anderem Bluthochdruck, psychosomatische Störungen wie z.B. etwa im Magen-Darm-Trakt, bis hin zum klassischen Burnout ist alles möglich.<sup>113</sup>

Das Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter sollte in der heutigen Zeit an oberster Stelle im Unternehmen stehen. Fallen die Mitarbeiter durch zu viel Stress und Druck krankheitsbedingt aus, entstehen dem Unternehmen erhebliche Probleme. Durch den Ausfall von Mitarbeitern, ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage, ihre Aufträge bzw. Arbeiten für die Kunden zeitgerecht durchzuführen. Das Unternehmen muss sich an Leiharbeitern bedienen, wodurch dem Unternehmen wiederum ein enormer Kostenaufwand entsteht, der sich nur sehr schwer kompensieren lässt. Darum ist es für jede Führungskraft

---

<sup>113</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/testen-sie-ihr-stresslevel-a-881918.html> (15.05.2016)

besonders wichtig, einer Überlastung der Mitarbeiter weitestgehend entgegenzuwirken, bzw. zu versuchen Belastungen in einem gesunden Maß zu halten.

### **Frage 9 und 10 / Teil I (Fachwissen der Führungskraft, Vorbildfunktion)**

⇒ **(Frage 9)** *Meine Führungskraft besitzt ausreichendes Fachwissen auf dem Spezialgebiet des Unternehmens.*

⇒ **(Frage 10)** *Meine Führungskraft ist im eigenen Verhalten ein Vorbild für mich in der Firma.*

Das ausreichende Fachwissen und die Vorbildfunktion einer Führungskraft stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Besitzt eine Führungskraft ausreichendes Fachwissen, welches auch durch die Mitarbeiter deutlich zu erkennen ist, so ist sie schon allein durch diesen Aspekt ein gewisses Vorbild für ihre Mitarbeiter.

Obwohl die Bewertung der Aussage, ob die Führungskraft ein passables Fachwissen besitzt, als sehr positiv anzusehen ist, fällt das Ergebnis, dass die Führungskraft ein Vorbild in ihrem Verhalten ist, eher enttäuschend aus. Bezüglich der Frage des Fachwissens des Vorgesetzten stimmten 42 % voll zu, 32 % stimmten überwiegend zu, 18 % stimmten eher nicht zu und 8 % stimmten der Aussage nicht zu. Hingegen kreuzten, dass die Führungskraft in ihrem Verhalten ein Vorbild sei, nur 14 % „stimmt voll“ an, weitere 18 % stimmten nur überwiegend zu, die Hälfte (50 %) ist der Meinung das dies eher nicht stimmt und 18 % kreuzten „stimmt nie“ an.

Eine der Schlussfolgerungen daraus könnte sein, dass die jeweiligen Führungskräfte der Bewertung entsprechend genügend an Fachwissen besitzen, was auch eine bestimmte Vorbildwirkung mit sich bringt, jedoch die Führungskräfte sich in anderen Situationen eher nicht als Vorbilder in ihren Unternehmen zeigen.

Ein Beispiel dafür könnte die eher schlechte Bewertung der Mitarbeiter aus Frage 1, mangelnde Rücksicht der Führungskräfte auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter, sein. Der Vorgesetzte kann jedoch durch seine Position im Unternehmen, seine eigenen Wünsche und Bedürfnisse soweit als möglich in den Berufsalltag besser einbauen und auch umsetzen. Solch ein Verhalten wird durch die Mitarbeiter demensprechend nicht als vorbildlich betrachtet und trägt somit auch zur eher schlechteren Bewertung der Frage zur Vorbildfunktion bei.



In der Praxis ist auch immer wieder zu beobachten, dass Mitarbeiter in der Bauwirtschaft eine Menge an Überstunden leisten müssen. Vorgesetzte machen zumeist jedoch pünktlich Feierabend und sind somit schlechte Vorbilder für ihre Mitarbeiter. Sinkende Leistungsbereitschaft, Effizienz und Motivation der Mitarbeiter, sind einige der Folgen daraus.

Führungskräfte sind quasi dazu gezwungen, Vorbilder zu sein. Sie sind der wichtigste Auslöser für die erwünschten Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern. Die Dinge bzw. Verhaltensweisen, die die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern erwarten, müssen von ihnen vorgelebt werden. Ganz wichtig für Führungskräfte ist, den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie selbst gute Arbeit leisten. Führungskräfte sind die Leitfiguren, die Menschen zum Handeln motivieren.<sup>114</sup>

### **Frage 11 und 12 / Teil II (Ausreichend Information)**

⇒ ***(Frage 11) Ich werde durch meine Führungskraft über Neuerungen im Unternehmen ausreichend und rechtzeitig informiert.***

⇒ ***(Frage 12) Zur Durchführung meiner Arbeiten erhalte ich von meiner Führungskraft zuverlässige und präzise Informationen.***

Aufgrund des Ergebnisses der Frage 11, erhalten die Mitarbeiter eher unzureichend Informationen, hinsichtlich Neuerungen bzw. Änderungen im Unternehmen. Lediglich 12 % stimmten der Aussage voll zu, 26 % stimmten überwiegend zu. Der Großteil, nämlich 54 % stimmten der Aussage eher nicht zu und 8 % sagten stimmt nie.

Für Mitarbeiter ist es besonders wichtig, zeitnah über Neuerungen im Unternehmen informiert zu werden. So können sie sich als ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens sehen. Werden relevante Informationen nur selten oder gar nicht an die Mitarbeiter weitergeleitet, fühlen sie sich nicht als wichtiger Teil des Unternehmens, was auch nicht unbedingt zu einem heute notwendigen gutem Verhältnis, zwischen Unternehmen und Mitarbeitern beiträgt. Führungskräfte sollten dafür Sorge tragen, dass relevante Informationen rechtzeitig an die Mitarbeiter weitergeleitet werden, bevor sie diese außerhalb des Unternehmens erfahren.

---

<sup>114</sup> Vgl. Katzensgruber (2010), S. 201.

Die Frage 12, nach zuverlässiger und präziser Information zur Durchführung der Arbeiten, wurde äußerst positiv bewertet. Nur ein geringer Prozentsatz von 12 % stimmt nicht zu und auch nur 18 % antworteten mit stimmt eher nicht. Die Mehrheit ist der Ansicht, (42 % *stimmt überwiegend* und 28 % *stimmt voll*) dass sie ausreichende und präzise Informationen zur Erledigung ihrer Arbeiten erhalten. Diese Bewertung kann als sehr positiv angesehen werden, denn ohne konkrete Informationen, treten vermehrt Fehler auf, welche wiederum Kosten für das Unternehmen bedeuten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Informationsaustausch in Unternehmen zwischen den Führungskräften und seinen Mitarbeitern, wesentlich zu einer effizienten Abwicklung von Aufträgen oder Prozessen beiträgt. Ein idealer Informationsfluss fördert die Zusammenarbeit im Team und hilft dabei teure Folgekosten, die häufig auf eine unzureichende Weitergabe von Informationen zurück zu führen sind, zu vermeiden. Des Weiteren ist es sehr wichtig, die Mitarbeiter z.B. mittels einer Betriebszeitung ausreichend über allgemeine Veränderungen bzw. Neuerungen im Unternehmen zeitnah und ausreichend zu informieren.

### **Frage 13 und 14 / Teil II (Kommunikation)**

⇒ **(Frage 13)** Werden durch ihre Führungskraft Meetings bzw. Teambesprechungen professionell vorbereitet und auch durchgeführt?

⇒ **(Frage 14)** Werden durch ihre Führungskraft Mitarbeiter - Einzelgespräche organisiert bzw. abgehalten?

Vergleicht man die Bewertungen der beiden Fragen 13 und 14, erkennt man rasch sehr deutlich ein unterschiedliches Ergebnis. Die Mitarbeiter stimmten der Frage 13, inwiefern Meetings oder Teambesprechungen durchgeführt werden, mit 34 % voll zu und mit 48 % überwiegend zu. Allein 14 % antworteten mit „stimmt eher nicht“ und 4 % mit „stimmt nie“.

Regelmäßige Besprechungen im Team sind für einen reibungslosen Ablauf der Prozesse und Abläufe in Unternehmen unverzichtbar. Sie dienen zur Lösung von Problemen und Konflikten, zum Austausch relevanter Informationen und tragen natürlich erheblich auch zur Motivation bei.

Das Ergebnis der Frage 14, betreffend die Frage an die Mitarbeiter ob durch ihre Führungskraft Einzelgespräche abgehalten werden, ist sehr enttäuschend. 52 % der Befragten antworteten mit „stimmt nicht“ und 28 % mit „stimmt eher nicht“. Lediglich 16 % kreuzten „stimmt überwiegend“ an und nur 4 % antworteten mit „stimmt voll“.

Einzelgespräche mit Mitarbeitern gewinnen immer mehr an Bedeutung bzw. haben heute einen sehr hohen Stellenwert in Unternehmen. Unter anderem fördern Mitarbeitergespräche die Qualität der Zusammenarbeit, unterstützen die Weiterentwicklung der Mitarbeiter sowie das Verhältnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das Mitarbeitergespräch ist ein vertrauliches geführtes Gespräch und findet als Vier-Augen-Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und der direkten Führungskraft statt.<sup>115</sup>

In diesen befragten Unternehmen geht sehr deutlich hervor bzw. kann abgeleitet werden, dass gerade in der sehr komplexen Bauwirtschaft, Besprechungen im Team bzw. regelmäßige Meetings für die Führungskräfte von großer Bedeutung und Wichtigkeit sind. Ob es um sachliche Problemstellungen, um Arbeitsanweisungen für Mitarbeiter oder um das regeln von Konflikten geht, Besprechungen im Team bilden dafür die perfekte Plattform. Um Projekte in der heutigen Zeit erfolgreich abzuschließen, ist die Verständigung im Team sehr wichtig. Dadurch können im Vorfeld bereits eventuell anfallende Probleme oder Konflikte minimiert oder gar ausgeschlossen werden. Besonders in der Bauwirtschaft, können durch unzureichende Kommunikation oder durch einen gestörten Informationsfluss, sehr hohe zusätzliche Kosten auf ein Unternehmen zukommen.

Bei der Frage 14 (*Durchführung von Mitarbeitergesprächen*) besteht absoluter Handlungsbedarf seitens der Führungskräfte in diesen Unternehmen. Es ist wichtig als Führungskraft seinen Mitarbeitern die Möglichkeit anzubieten, mit ihnen ein Vier-Augen-Gespräch führen zu können.

Mitarbeiter brauchen ein Feedback ihres Vorgesetzten, inwieweit die Durchführung ihrer Arbeiten und ihre Entwicklung richtig seien. Führungskräfte sollten sich für Mitarbeitergespräche Zeit nehmen und diese auch im Voraus planen, damit ein solches Gespräch offen, informell und zu gegenseitiger Zufriedenheit ablaufen kann. Eine gute Führungskraft muss für Gespräche mit seinen Mitarbeitern immer Zeit haben, denn sie sind das Wichtigste im Unternehmen.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. <http://4managers.de/management/themen/mitarbeitergespraech/> (15.05.2016)

<sup>116</sup> Vgl. Franken (2010), S. 168.

Wie auch aus der Bewertung der Mitarbeiter der Frage 14 (*Durchführung von Mitarbeitergesprächen*) ersichtlich ist, sieht dies jedoch in der realen Arbeitswelt in Unternehmen oft anders aus. Mitarbeiter brauchen mehr Information und Feedback von ihren Vorgesetzten. Mangelhafte Kommunikation und Information kann sich negativ für die Leistungsbereitschaft, Loyalität und Motivation auswirken, was letztendlich wiederum dem Unternehmen schadet.<sup>117</sup>

### **Frage 15 / Teil II (Ansprechen von Kritik und Problemen)**

⇒ **(Frage 15) Ich kann gegenüber meiner Führungskraft Kritik und Probleme jederzeit ansprechen bzw. meine Meinung sagen, ohne dabei Nachteile zu haben.**

Sehr überraschend bei diesem Ergebnis ist, dass lediglich nur 14 % voll der Ansicht sind, dass sie gegenüber ihrer Führungskraft Probleme und Kritik jederzeit ansprechen bzw. ihre Meinung sagen können, ohne dabei Nachteile zu haben. Weitere 30 % stimmten der Aussage überwiegend zu, woraus zu schließen ist, dass sie sich unsicher sind, ob sie ihre Führungskraft hinsichtlich Kritik und Probleme ansprechen können. Mehr als die Hälfte (56 %) sind eher nicht bzw. gar nicht der Meinung, dass sie dies tun sollten bzw. können oder dürfen.

Einer der Gründe für diese eher schlechte Bewertung könnte sein, dass die Führungskräfte in diesen Unternehmen Angst vor Kritik an ihrer Person haben und deshalb ihren Mitarbeitern das Ansprechen von Kritik und Problemen verwehren. Ein weiterer Grund könnte sein, dass einige Mitarbeiter damit bereits schlechte Erfahrungen haben, wodurch sie daraufhin benachteiligt wurden.

Angst vor Kritik ist berechtigt. Sie gibt Hinweise auf wahrgenommene Fehler im eigenen Handeln und zeigt die Schwachstellen des eigenen Verhaltens. Übt ein Mitarbeiter Kritik an einer Führungskraft, wird dies häufig als Respektlosigkeit gesehen. Jedoch ist dies eine der respektvollsten Gesten, einen Menschen durch gezielte Kritik auf unangemessenes Verhalten oder falsche Handlungen aufmerksam zu machen. In der Realität hat man jedoch immer wieder den Eindruck, dass sich besonders Vorgesetzte durch falsches Lob anlügen lassen wollen, als durch konstruktive Kritik zu wachsen. Starke Führungskräfte sollten bzw. müssen in der Lage sein, Kritik anzunehmen. Jedoch ist dabei wichtig, zwi-

---

<sup>117</sup> Vgl. Franken (2010), S. 168.

schen konstruktiver und destruktiver Kritik zu unterscheiden. Nicht jeder Mitarbeiter kann ein professionelles Feedback abgeben. Wichtig ist, zunächst jedes Feedback bzw. jede Kritik anzunehmen, es vorab in Ruhe zu bewerten und daraufhin dementsprechend abgestimmt zu reagieren bzw. zu antworten. Mitarbeiter können durch ehrliche Kritik ihrer Führungskraft mitteilen, ob sie gute Arbeit leistet. Kritik kann ein wertvoller Spiegel für die Führungsarbeit eines jeden Vorgesetzten sein. Das Ziel einer Führungskraft sollte sein, eine offene und vor allem ehrliche Feedbackkultur zu entwickeln.<sup>118</sup>

In diesen befragten Unternehmen wäre es von großer Wichtigkeit ein Umdenken, bezüglich des offenen und ehrlichen Ansprechens von Kritik und Problemen, gegenüber den Führungskräften zu bewirken. Führungskräfte von heute müssen in der Lage sein, die Kritik ihrer Mitarbeiter ernst zu nehmen. Natürlich ist darauf zu achten, ob es sich um eine ehrliche oder eher unehrliche Kritik des jeweiligen Mitarbeiters handelt oder nicht. Gegebenenfalls kann man sich auch den Rat vertrauter Personen im Unternehmen einholen, um dahingehend sicher zu sein. Ignoriert jedoch der Vorgesetzte ernstzunehmende Sachverhalte oder hört er ihren Mitarbeitern gar nicht erst zu, kann dies zu großen Problemen und auch Kosten führen.

## **6.4 Erkenntnisse / Ausblick / Handlungsempfehlungen**

Zusammengefasst ergab die Auswertung der Fragebögen, dass sozialen Komponenten, sowie der Kommunikation und Information, eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird bzw. werden soll. Des Weiteren kann daraus abgeleitet werden, dass es den Mitarbeitern auch sehr wichtig ist, Aufgaben selbständig und eigenverantwortlich durchzuführen. Lob und Anerkennung sind weitere Kriterien, die den Mitarbeitern das Gefühl der Zugehörigkeit geben.

Führungskräfte sollen Vorbilder sein. Sie sollen ihre Mitarbeiter fördern und fordern. In der Praxis sieht es jedoch leider oft anders aus. In der realen Arbeitswelt gibt es eine Menge verdeckter und wahrzunehmender Defizite. Führungskräfte sind überfordert und setzen sich sehr oft mit nicht angemessenen Mitteln, gegenüber ihren Mitarbeitern durch. Diesem mangelhaften Führungsverhalten sollte durch eine qualifizierte Weiterbildung der Füh-

---

<sup>118</sup> Vgl. Katzensgruber (2010), S. 176, 177.

ungskräfte entgegengewirkt werden. Das Verhalten der Führungskräfte ist bei der Motivation der Mitarbeiter in Unternehmen der entscheidende Faktor. Die Führungskraft entscheidet durch ihr tägliches Handeln und Wirken, ob sich die Mitarbeiter entfalten und von innen heraus eine starke Motivation für ihre Aufgaben im Job entwickeln können.

Unternehmen von heute werden mit Herausforderungen der Gesellschaft und Wirtschaft konfrontiert, die gravierende Veränderungen der Führung verlangen.<sup>119</sup> Soziale Kompetenz, Wertschätzung sowie das Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter, werden für Führungskräfte immer bedeutender und ein Schlüsselerfolg für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sein. Der wohl entscheidendste Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen wird in Zukunft der faire und angemessene Umgang mit ihren Mitarbeitern sein.

Menschenbilder und gesellschaftliche Werte sind einem Wandel unterzogen. Ein Wandel der die Altersstruktur von Belegschaften und Kundschaften, die Einstellung zur Umwelt, den Stellenwert der Arbeit sowie die Anforderungen an den Arbeitsplatz und besonders die Ansprüche an die Führung in Unternehmen beeinflusst.<sup>120</sup>

Unter diesen Bedingungen ist der Erfolg eines Unternehmens vor allem durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern von besonderer Bedeutung. Führungskräfte müssen sich heute in der so schnelllebigen und schwierigen Zeit, ständig den neuen Gegebenheiten anpassen. Die Hauptaufgaben werden in Zukunft besonders im Coaching und in der Motivation ihrer Mitarbeiter liegen.

## **7. Zusammenfassung**

In der vorliegenden Diplomarbeit wurden die Motivation von Mitarbeitern und deren zunehmende Bedeutung in der heutigen Zeit dargestellt. Die zentrale Fragestellung bestand darin, inwiefern Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern umgehen müssen, bzw. welches Führungsverhalten das Optimalste ist, um die Motivation im Unternehmen zu steigern. Es sollte untersucht werden, ob es quasi ein einheitliches Patentrezept für eine optimale motivationsorientierte Führung gibt.

---

<sup>119</sup> Vgl. Franken (2010), S. 1.

<sup>120</sup> Vgl. ebenda.

Um ein besseres Verständnis für die Leser dieser Diplomarbeit zu erlangen, wurden im theoretischen Teil einige Begrifflichkeiten hinsichtlich Motivation und Führung, sowie motivationstheoretische Ansätze und grundlegende Theorien zur Führung näher erläutert.

Im darauffolgenden Kapitel 5 wurden die Problematiken und Risiken, sowie die Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten veranschaulicht. Wesentliche Risiken und Problematiken wurden aufgrund von Erfahrungen und Beobachtungen in der realen Arbeitswelt dargestellt und analysiert. Vor allem wurde dabei auf die Problematik der verschiedenen Charaktere und Typen von Menschen (*Mitarbeiter und Führungskräfte*), sowie auf deren Verhaltensweisen näher eingegangen. Im Anschluss daran wurden mögliche Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis erläutert und analysiert. Diese Lösungsansätze beschränken sich auf die Anforderungen an die Führungskräfte, auf deren Führungsverhalten und Vorbildfunktion, sowie Motivation durch Information und Kommunikation.

Aus den behandelten Lösungsansätzen ging hervor, dass die heutigen Anforderungen an Führungskräfte sehr komplex und umfangreich sind. Fachliches Wissen alleine reicht heute bei weitem nicht mehr aus. Der Aspekt des Umgangs mit Menschen rückt immer mehr in den Vordergrund der Aktivitäten einer Führungskraft. Soziale und persönliche Kompetenz sind entscheidende Kriterien zur Führung und Motivation von Mitarbeitern. Die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen in unterschiedlichen Situationen und Kulturen zurechtzukommen, ist ebenso von entscheidender Bedeutung.

Es gibt also kein gültiges Patentrezept, welches in der Praxis allgemein Anwendung findet. Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihr Führungsverhalten abhängig von der gerade vorhandenen Situation und der jeweiligen Person auszurichten und demensprechend richtig zu reagieren und motivieren. Der Vorgesetzte muss als Vorbild vorangehen. Jeder Mitarbeiter sollte sich nach einem musterhaften Verhalten seiner Führungskraft orientieren können.

Ebenso wurde festgestellt, dass der Unternehmenserfolg entscheidend von der Kommunikationskultur eines Unternehmens abhängt und dementsprechend zur Steigerung der Mitarbeitermotivation beiträgt. Mitarbeitergespräche bieten eine ausgezeichnete Möglichkeit, die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter herauszufinden. Nur so kann sich die Motivation als Erfolgselement im betrieblichen Alltag und aus unternehmerischer Sicht bestätigen.

Das Kapitel 6 behandelt eine empirische Untersuchung, welche in Form einer anonymen Mitarbeiterbefragung zum Thema „Führungskraft und Motivation“ in Unternehmen durchgeführt wurde.

Die Befragung sollte darüber Aufschluss geben, inwiefern das Verhalten einer Führungskraft auf die Motivation von Mitarbeitern beiträgt. Des Weiteren sollten mögliche Defizite in der Führung offen gelegt werden bzw. dazu anregen, das Führungsverhalten motivationsorientiert besser zu gestalten.

Die Ergebnisse der Befragung können wie folgt global zusammengefasst werden. Unter anderem waren soziale Aspekte, Vertrauen, Wertschätzung, Verhalten der Führungskraft, Information und Kommunikation die wesentlichen Themen in den Fragestellungen. Aus den Ergebnissen war deutlich ersichtlich, dass Führungskräfte entscheidend bzw. überwiegend unter Einhaltung bestimmter Kriterien, in Unternehmen zur Motivation der Mitarbeiter beitragen können. Die Hauptverantwortung für leistungsfähige, begeisterte und vor allem motivierte Mitarbeiter, liegt somit bei den Führungskräften eines Unternehmens.

Die Aufgaben der Führung ändern sich radikal. Sie sind darauf ausgerichtet, besondere Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zu entdecken und für das Unternehmen zu erschließen. Unterstützung engagierter und selbständiger Mitarbeiter, personifizierte Führung und Motivation, Kreativität und Flexibilität, offene Kommunikation, Unterstützung von Unternehmenskultur – das sind die Schlüsselbegriffe der erfolgreichen Führung der heutigen Zeit.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Franken (2010), S. 2.



# Literaturverzeichnis

## Buchquellen

### **Brand, Markus / Ion, Frauke:**

Motivorientiertes Führen: Führen auf Basis der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss,  
2. Auflage, Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2009.

### **Bartscher, Thomas / Stöckl, Juliane / Träger, Thomas:**

Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis,  
Pearson Deutschland GmbH, Hallbergmoos 2012.

### **Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz von / Nerdinger, Friedemann W:**

Führung durch Motivation: Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen,  
5., überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2014.

### **Franken, Swetlana:**

Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen,  
3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

### **Holtbrügge, Dirk:**

Personalmanagement,  
5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin Heidelberg 2013.

### **Kanitz, Anja von:**

Mitarbeitertypen: und wie sie mit ihnen zusammenarbeiten,  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG., Freiburg 2015.

### **Katzengruber, Werner:**

Mythos Führungskraft: Konzepte, Tugenden, Erfolgsgeheimnisse,  
1. Auflage, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim 2010.

**Laufer, Hartmut:**

Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation: Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen,  
Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2013.

**Mahlmann, Regina:**

Führungsstile gezielt einsetzen: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen,  
Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2011.

**Niermeyer, Rainer:**

Motivation: Instrumente zur Führung und Verführung,  
2. Auflage, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München 2007.

**Niermeyer, Rainer / Postall, Nadia:**

Effektive Mitarbeiterführung: Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte,  
1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

**Sattler, Johannes / Förster, Lars / Saller, Thomas / Studer, Thomas:**

Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken,  
2. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2011.

**Schirmer, Uwe / Woydt, Sabine:**

Mitarbeiterführung:  
2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin Heidelberg 2012.

**Wöhe, Günter / Döring, Ulrich:**

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
25., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2013.

## **Zeitschriften**

### **Breit, Konrad:**

Die große Wirkung kleiner Gesten.

In: Die Macher, 3. Ausgabe, Linz 2015, Seite 126.

### **Dick, Rolf van:**

Haben Sie heute jemanden aus ihrem Team gelobt? Falls ja: Wofür? Falls nicht: Wieso?

In: Harvard Business Manager Spezial, Hamburg 2015, Seite 26.

### **Köderitz, Martina:**

Wie können Sie ihre Mitarbeiter noch besser unterstützen?

In: Harvard Business Manager Spezial, Hamburg 2015, Seite 42.

### **Ornig, Stefan:**

Multi-Channel-Publishing in der internen Kommunikation.

In: Personalmanager, Zeitschrift für Human Resources, 6. Ausgabe, Wien 2015, Seite 32.

## **Internetquellen**

### **Arbeitsratgeber.com:**

<http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft-mitarbeiter-mit-personalverantwortung/>,  
verfügbar am 25.02.2016.

### **Arbeitszufriedenheit.net:**

<http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/>, verfügbar am 14.02.2016.

### **Bornemann, Stefan:**

<http://www.lead-conduct.de/2012/08/15/fuehrungsinstrumente/>, verfügbar am 17.04.2016.

### **Coaching Report:**

<http://www.coaching-report.de/lexikon/fuehrungsstil.html>, verfügbar am 17.04.2016.

**Dr. Büser – Management Akademie:**

<http://bueser-akademie.de/media/archive3/AnforderungenundKompetenzenvonFhrungskrften.pdf>, verfügbar am 28.04.2016.

**Finanzen.net:**

<http://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/VIE-Theorie-von-Vroom>,  
verfügbar am 14.02.2016.

**Häseler, Jörg:**

<http://www.jottha.info/Fuehrungsstile.pdf>, verfügbar am 16.04.2016.

**Ibim.de:**

<http://www.ibim.de/management/3-1.htm>, verfügbar am 14.04.2016.

**Ichlerneonline.de:**

[http://www.ichlerneonline.de/sites/default/files/theorie\\_lawler\\_porter.jpg](http://www.ichlerneonline.de/sites/default/files/theorie_lawler_porter.jpg),  
verfügbar am 24.02.2016.

**Leadership in change by detego:**

<http://leadership-in-change.de/stellhebel-im-change-mitarbeitermotivation-und-der-gefaehrliche-effekt-der-materiellen-anreize/>, verfügbar am 11.02.2016.

**Lexikon online:**

<http://lexikon.stangl.eu/335/motiv/>, verfügbar am 31.01.2016.

<http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/>, verfügbar am 31.01.2016.

<http://lexikon.stangl.eu/2856/fuehrung/>, verfügbar am 25.02.2016.

**Mahara – Medien und Bildungstechnologien**

<http://www.mahara.at/view/artefact.php?artefact=483243&view=66705&block=437730>,

<http://www.mahara.at/view/artefact.php?artefact=483244&view=66705&block=437731>,

verfügbar am 17.04.2016.

**4 Managers:**

<http://4managers.de/management/themen/mitarbeitergesprach/>,  
verfügbar am 15.05.2016.

**Marketing im Pott:**

<http://www.marketingimpott.de/blog/mitarbeiter-fuehren-teil-1-fuehrungsstile-nach-max-weber>, verfügbar am 17.04.2016.

**Personalmanagement.info:**

<http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/warum-es-sich-lohnt-das-teuerste-unternehmenskapital-zu-pflegen/>, verfügbar am 11.05.2016.

**Personal-Wissen:**

<http://www.personal-wissen.net/mitarbeiterfuehrung/mitarbeitermotivation-eine-elementare-basis-fuer-erfolgreiche-mitarbeiterfuehrung-288/>, verfügbar am 11.02.2016.

**Personet:**

[http://www.perso-net.de/rkw/Wertsch%C3%A4tzung\\_gegen%C3%BCber\\_Mitarbeitern](http://www.perso-net.de/rkw/Wertsch%C3%A4tzung_gegen%C3%BCber_Mitarbeitern),  
verfügbar am 14.05.2016.

**Peterjohann Consulting:**

<http://www.peterjohann-consulting.de/index.php?menu-id=grafikdesmonats>,  
verfügbar am 11.02.2016.

**Prozubi.de:**

<https://prozubi.de/individual-und-kollektivbeduerfnisse>, verfügbar am 31.01.2016.

**Psycho-Wissen:**

<http://motivation.psycho-wissen.net/primaere-und-sekundaere-motive/index.html>,  
verfügbar am 31.01.2016.

**Psychologie-News:**

<http://psychologie-news.stangl.eu/91/fuehrungsverhalten>, verfügbar am 14.04.2016.

**Rechnungswesen-verstehen.de:**

<http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/beduerfnis-bedarf-nachfrage.php>,  
verfügbar am 31.01.2016.

**Slideplayer:**

<http://player.slideplayer.org/1/649510/#>, verfügbar am 14.04.2016.

**Spektrum.de:**

<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/anforderungen-an-fuehrungskraefte/922>,  
verfügbar am 28.04.2016.

**Spiegel Online:**

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/testen-sie-ihr-stresslevel-a-881918.html>,  
verfügbar am 15.05.2016.

**Stangl, Werner:**

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Fuehrungsstil-Unternehmen.shtml>, verfügbar am 17.04.2016.

**Sternfeld, Norbert:**

<http://www.sternfeld.de/bwl/download/personal/personalmanagement2.pdf>,  
verfügbar am 16.04.2016.

**Süddeutsche Zeitung:**

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/umgangston-am-arbeitsplatz-je-unfreundlicher-desto-unkonzentrierter-1.972201>, verfügbar am 15.05.2016.

**VWA – München:**

[http://www.vwa-muenchen.de/fileadmin/pdf/Dozenten/Holzapfel/2011-12-15\\_Holzapfel\\_Mitarbeiterfuehrung.pdf](http://www.vwa-muenchen.de/fileadmin/pdf/Dozenten/Holzapfel/2011-12-15_Holzapfel_Mitarbeiterfuehrung.pdf), verfügbar am 14.04.2016.

# Anlagen

## ANLAGE (A)

### Fragebogen zur Erhebung des Einflusses von Führungskräften auf die Motivation von Mitarbeitern

#### Sehr geehrte/r Mitarbeiter/in!

Im Folgenden werden sie gebeten, eine anonymisierte Beurteilung über das Führungsverhalten und die damit verbundene Motivation ihres Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern abzugeben. Bitte beantworten sie dabei alle Fragen so, wie sie es in ihrer Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft bzw. mit ihrem Vorgesetzten wahrnehmen bzw. erleben. Bitte beantworten sie diesen Fragebogen rein subjektiv, es ist also ihre persönliche Meinung, ihr Urteil gefragt. Sie bleiben in dieser Befragung völlig anonym.

Ziel dieser Befragung ist, dadurch wichtige Aspekte, in Bezug auf die Optimierung des Führungsverhaltens zur Mitarbeitermotivation, durch ihren unmittelbar Vorgesetzten zu erhalten.

#### ANWEISUNG

Der nachfolgende Fragebogen ist in zwei Bereiche gegliedert. Im ersten Teil finden sie verschiedene Fragestellungen bzw. Beschreibungen zum Führungsverhalten ihres unmittelbar Vorgesetzten. Im zweiten Teil finden sie einige Fragestellungen hinsichtlich der Handhabung von Kommunikation und Information ihres Vorgesetzten in ihrem Unternehmen.

Hinter jeder Fragestellung bzw. Beschreibung sind jeweils vier Abstufungen der Stärke angegeben. Kreuzen sie jeweils das Kästchen der ausgewählten Antwortstufe am rechten Rand an, das ihrer Meinung nach am ehesten dem Verhalten ihrer Führungskraft entspricht.

#### BEISPIEL:

Frage Nr.:	Frage:	stimmt voll	stimmt überwiegend	stimmt eher nicht	stimmt nie
1.	Meine Führungskraft berücksichtigt soweit wie möglich meine persönlichen Bedürfnisse bzw. Wünsche.	X			

Sie kreuzen das Kästchen mit der Antwortstufe „stimmt voll“ an, wenn sie meinen, dass das Verhalten auf ihren Vorgesetzten voll zutrifft.

## I) VERHALTEN / EINFLUSS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Frage Nr.:	Frage:	stimmt voll	stimmt überwiegend	stimmt eher nicht	stimmt nie
1.	Meine Führungskraft berücksichtigt soweit wie möglich meine persönlichen Bedürfnisse bzw. Wünsche.				
2.	Meine Führungskraft behandelt mich mit Respekt und bleibt freundlich wenn ich einen Fehler gemacht habe.				
3.	Meine Führungskraft überträgt mir verantwortungs- volle Aufgaben und hat Vertrauen in meine fachliche Leistung.				
4.	Meine Führungskraft gibt mir Handlungs- und Entscheidungsfreiheit in meinem Arbeitsgebiet.				
5.	Meine Führungskraft wertschätzt und lobt meine Leistungen und motiviert mich dadurch.				
6.	Meine Führungskraft gibt mir Chancen zur Weiterentwicklung meiner Kenntnisse und Fähigkeiten.				
7.	Meine Führungskraft spricht nicht herablassend mit mir, bzw. schreit nicht mit mir herum.				
8.	Meine Führungskraft erkennt wenn ich überlastet bin, bzw. versucht Belastungen im gesunden Maß zu halten.				
9.	Meine Führungskraft besitzt ausreichendes Fachwissen auf dem Spezialgebiet des Unternehmens.				
10.	Meine Führungskraft ist im eigenen Verhalten ein Vorbild für mich in der Firma.				



## II) KOMMUNIKATION / INFORMATION

Frage Nr.:	Frage:	stimmt voll	stimmt überwiegend	stimmt eher nicht	stimmt nie
11.	Ich werde durch meine Führungskraft über Neuerungen im Unternehmen ausreichend und rechtzeitig informiert.				
12.	Zur Durchführung meiner Arbeiten erhalte ich von meiner Führungskraft zuverlässige und präzise Informationen.				
13.	Werden durch ihre Führungskraft Meetings bzw. Teambesprechungen professionell vorbereitet und und auch durchgeführt?				
14.	Werden durch ihre Führungskraft Mitarbeiter - Einzelgespräche organisiert bzw. abgehalten?				
15.	Ich kann gegenüber meiner Führungskraft Kritik und Probleme jederzeit ansprechen, bzw. meine Meinung sagen, ohne dabei Nachteile zu haben.				

***VIELEN DANK FÜR IHRE TEILNAHME !!***

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

St. Andrä, 12. Juli 2016

---

(Josef Harter)